من ميدان المعارك إلى غُرف مجالس الإدارة

استراتيجيات النصر فى إدارة مؤسسات الأعمال فى عصر العولمة

تأليف

دينيس لورى

ترجمة

السيد محمد مخاريطة

تمهيد

كلمـة اسـتراتيجية Strategy فـى معناهـا تعنـى علـم وفـن جمـع وحشـد الوحـدات العسكرية الكبيرة ضد عدو فى عمليات تغطى مساحة جغرافية متسعة وتمتد عبر مدة زمنية أطول من المعتاد . كذلك تعنى البشر والأشياء والأمكنة والزمن والكيفية المطلوبة لخطة عمل تنظيمية موحدة لتحقيق مهمة عسكرية محددة . وتعنى أيضا العامل الحاسم للنصر العسكري .

وتصدر هذه التعريفات عن الكلمـة اليونانيـة strategia من 350 ق.م وتعنـى القيـادة أو القائد العسكرى . وكلها ممكنـة التطبيق بشكل مباشر علـى رجـال وسيدات الأعمـال فـى الاقتصـاد العولمى الناشئ سواء على مستوى الشركات الكبيـرة أو على مستوى الوحـدات الصغيرة .

الفصل الأول

جولة استطلاعية

نظرة شاملة على محتوى وهدف الكتاب

" لكى تضمن النصر استطلع الميدان دائما وبعناية قبل المعركة ."
سن تزو

" لا يجب أن تبدأ الحرب قبل أن تحدد ابتداءً ماذا يجب أن يتحقق وكيف يتم ذلك ."
كارل فون كلاوسفيتز

" لو أننا كنا نعلم من البداية أين نحن [فى الحرب الأهلية] وإلى أين نمضى ، لاستطعنا أن نقدر بشكل أفضل ما الذى يجب أن نفعله وكيفية هذا الفعل ."
إبراهام لينكولن

إن الاسـتراتيجيات ــ جيـدة الإعـداد وجريئـة التنفيـذ ــ هـى صـرة العجلـة [العامـل المحورى] فى نجاح الشركة والعامل المحدد للنصر أو الهزيمة فى النهاية فهى التى توفر البناء الهندسى الهادى لتنفيذ أجرأ مهام الشركة وأكثرها مجازفة .

فهنـاك اسـتراتيجية التسـويق الشـهيرة لشـركة نايـك سـبورتس واسـتراتيجية العلامـة التجارية لشركة كوكاكولا واستراتيجية الترويجات المتقاطعة لشركة ديزنى واستراتيجية البيع للزبـون مباشـرة لشـركة دل واسـتراتيجية توظيـف أعلـى الكفـاءات والحفـاظ عليهـا لشـركة ميكروسـوفت واستراتيجية جـودة 6 سـيجما لشـركة جنـرال إلكتريـك واسـتراتيجية الاسـتحواذ لشركة سيسكو واستراتيجية اللوجستيات Hub and Stroke لشركة فيدإكس.

إن الاستراتيجية هى الميزة التنافسية الهامة لكل من هذه الشركات كما هو الحال بالنسبة لأى مشروع أعمال مزدهر سواء كان محليا أو عالميا بغض النظر عن حجمه أو نوع التجارة أو الصناعة .

وهناك أيضا هذه الحقيقة: لكل استراتيجية خاصـة بـأى شـركة أو مؤسسـة أصـل فـى واحدة من استراتيجيات ميادين المعارك وتاريخ الحروب .

إن للحرب بعدين :1. القتال الفعلى بين المتحاربين الذين يقاتلون للاستيلاء على المواقع الحاكمة للعدو أو تدميرها وكذلك جرح أو قتل المناوئين . إنها مسألة وحشية ودموية قذرة .

2. هناك استراتيجية لشن الحرب والمقصود بها تحديد من ؟ وما ؟ وأين؟ ومتى؟ وكيف؟ يتم تنفيذ خطة الحرب .

وبإيجاز فهناك العنف البدائى والإبادة الجسدية وكذلك هناك الاستراتيجية الباردة العقلية المحسوبة لتنفيذ هذه الحرب . ويتناول هذا الكتاب الشق الثانى أى الاستراتيجية العسكرية وامتدادها إلى عالم المال والأعمال[أيا كان نوعها تجارية أو صناعية أو خدمات أو ما سواها].

إن الحرب هى التى جلبت لنا كلمة "استراتيجية" وأصلها اليونانى strategia يشير إلى الدور القيادى للجنرال القائد كما يتمثل فى أوضح صورة فى الإسكندر الأكبر،القائد العسكرى المقدونى البارع والفائق القدرة .

لقد استخدم الإسكندر المبادئ الاستراتيجية التى علمه إياها أبوه فيليب ومعلمه أرسطو فى غزواته وإقامته لإمبراطوريته الشاسعة التى امتدت من ما يعرف الآن بجبل طارق متجها إلى الشرق حتى إيران وإلى خلف حدودها إلى الهند وكان أيامها ما يزال فى العشرينات من عمره – الجنرال العبقرى الشاب لعصره .

لقد ولد الإسكندر للحرب ويقال أنه بكى عند اكتشافه أنه لم تعد هناك عوالم أخرى ليغزوها ويهزمها. وليس معنى هذا أن الأعمال الحربية قد ابتدأت وانتهت بحياة الإسكندر فمن قبله وطوال 2400 عاما منذ عهده وحتى الآن كانت الحروب مستمرة فى أماكن مختلفة من العالم وحيثما كانت الحرب فثمة استراتيجية لتنفيذها.

وإذن فالحرب الاستراتيجية ليست أمرا مستجدا إنما الجديد فيها هو الدخول المتزايد للاستراتيجية إلى عالم المال والأعمال فى الأعوام القليلة الماضية . وقد حدث هذا على نطاق واسع دون إشارة مرجعية أو إدراك للأصل العسكرى للاستراتيجية ولا يوجد هذا الإغفال فى هذا الكتاب فإن موضوعه الهام هو أن استراتيجيات الحرب هى أيضا استراتيجيات لمجال المال والأعمال على اختلاف أنواعها . ولكل عمل تجارى أو صناعى اليوم استراتيجية يتم طرحها فى مكاتب الشركات سواء كانت أوروبية أو أمريكية أو آسيوية وسواء كانت شركة عملاقة أو بمستوى وحدة أو قسم . وهذه الاستراتيجية يمكن اقتفاء آثارها إلى أرض المعارك فى حروب سابقة.و هنا لابد من ذكر بعض الأمثلة .

فى أوائل الستينيات من القرن العشرين بدأ أسطورة الحاضر سام والتون تنفيذ استراتيجية فتح دكاكين البيع بالتجزئة فى مدن صغيرة لا توجد بها فروع سلسلة فروع سوبر ماركت سيرز العملاقة . وفى هجومه على نقطة ضعف سيرز فى المدن الصغرى كان والتون يستخدم حكمة الفيلسوف العسكرى الصينى القديم سن تزو القائلة : " حتى تكون متأكدا بقدرتك على الاستيلاء على ما تهاجمه فإن عليك أن تهاجم ما لا يحميه عدوك." وهذا بالضبط مافعله " مستر سام" وهو الاسم الذى كان يطلقه الكثيرون على سام والتون . وبهذا ولدت امبراطورية وال- مارت .

وعندما أطلقت صحيفة وول ستريت جورنال إصدارها فى لندن لتواجه الهجوم المفاجئ للفايننشيال تايمز فإنها كانت تمارس بالفعل الاستراتيجية العسكرية للقائد الرومانى سيبيو أفريكانوس فى مواجهة قوات هانيبال الغازية للأراضى الإيطالية . فبدلا من أن يواجه هانيبال على الأراضى الإيطالية قام سيبيو أفريكانوس بعبور البحر المتوسط فى هجوم على قرطاجة أرض هانيبال ذاتها . وأرغمت هذه الاستراتيجية هانيبال على التخلى عن هجومه على إيطاليا وعاد أدراجه ليدافع عن قرطاجة . وهكذا تحقق لسيبيو أفريكانوس إنقاذ روما .

وعندما أنشأ نوردستروم أول محلاته فى هيوستون قلعة عدوه لعقود طويلة نيمان ماركوس فقد كان نوردستروم بهذه الخطوة ينفذ الاستراتيجية التى استخدمها اليابانيون فجر الحرب العالمية الثانية وهى :" لكى تأسر النمر الرضيع فإن عليك أن تقتحم عرين أمه ." بالنسبة لليابانيين كانت الجائزة – النمر الرضيع - هى الأسطول الأمريكى الذى كان راسيا فى عرين أمه – ميناء بيرل هاربر. أما بالنسبة لنوردستروم فإن النمر الرضيع كان الزبون الثرى أما النمرة الأم فكانت نيمان ماركوس وأما عرينها فقد كان مدينة هيوستون .

وعندما استخدمت كوكاكولا أساليب ناعمة لتغرى الشركة الوحيدة فى فنزويلا لكى تترك بيبسى كولا وتنضم إلى صف كوكاكولا فإنها كانت تستخدم دروسا استراتيجية من أكثر العمليات الاستراتيجية نجاحا وهى هجوم القوات الخاصة الإسرائيلية على مطار عنتيبى الأوغندى [لتخليص رهائن طائرة العال التى اختطفها الفدائيون الفلسطينيون] وقد تميز هذا الحدث الدرامى المفاجئ بالتخطيط فائق التفاصيل والتنفيذ بسرعة البرق وسرية التغطية والمخابرات فائقة الكفاءة واستخدام وحدات من قوات الصفوة المسماة " فرق الصدمة".

فى عام 1999 قامت كارلى فيورينا المدير العام التنفيذى الجديد لشركة هيوليت باكارد HP بالتحرك استراتيجيا للتخلص من كل عمليات الشركة ماعدا الحواسب والطابعات وأجهزة الشبكات وكان قصد فيورينا من هذا التركيز على العمل الأصلى لهيوليت باكارد HP واستغلال المبدأ العسكرى للقائد البروسى الاستراتيجى كارل فون كلاوسفيتز " لاتوجد استراتيجية أعلى وأكثر أساسية من الاحتفاظ بقواتك متركزة فى نقطة الهجوم ."

فمنذ أكثر من 2000 سنة صدت قوات صغيرة العدد مكونة من 300 جندى إسبرطى الملك الفارسى زيركسس Xerxes وجيشه البالغ عدده 400 ألف رجل بواسطة التحكم فى ممر جبلى عند ثرموبيلاى فى شمال اليونان – وهى نقطة خنق حرجة .

وقد استخدمت شركة ميكروسوفت هذه الاستراتيجية [استراتيجية نقطة الخنق] وذلك بالتحكم فى أهم تكنولوجيا حاكمة وهى نظام تشغيل الحواسب الشخصية [ويندوز] لتصبح بهذا من أكبر شركات السوق برأسمال بلغ حوالى 350 مليون دولار .

وبدون التحالف الاستراتيجى بين الولايات المتحدة وبريطانيا وروسيا خلال الحرب العالمية الثانية كان من الممكن لهتلر والنازي وجيشه أن يحققوا الانتصار . ولقد تعلمت الدرس شركة أيه إم آر AMR وهى الشركة الأب لخطوط الطيران الأمريكية ، أى درس التحالف العسكرى الناجح والذى تقوم عليه استراتيجيتها العولمية . فقد صارت لها قدرة التوسع عالميا بتحالفها مع شركات كانتاس وكاثى باسيفيك وفين إير وإيبريا والخطوط الكندية .

وسوف يكون التركيز فى الصفحات التالية على شئ وحيد هو الاستراتيجية . وسوف نعرض فى كل فصل من الفصول من الرابع حتى الثالث عشر معركة تاريخية كلاسيكية واستراتيجيتها العسكرية والامتداد بذلك إلى عالم المال و الأعمال بمختلف أشكاله . وفى هذه الفصول فإن الاستراتيجيات العسكرية للهجوم على نقطة الضعف والتحالفات وتركيز القوى والتحكم فى نقطة الخنق والهجوم بلا هوادة وإحياء القيادة المحطمة والجاهزية للقتال وغيرها تؤخذ كلها من أرض المعارك التاريخية العظيمة إلى مجال المال والأعمال الحاضرة . ولسوف تضيف الألوان والواقع إلى الرواية مع ملاحظة عشرات الشركات والمؤسسات التى بدأت فى تنفيذ هذه الاستراتيجيات عسكرية الأصول .

إن الأكاديميات العسكرية تقوم بتدريس استراتيجيات معارك ثرموبيلاى وغزو نابليون لروسيا وجتسبرج وليتل بيج هورن وجوادالكنال وفيتنام وعاصفة الصحراء والصومال . ومن المناسب أيضا أن يجرى تدريسها فى كليات إدارة الأعمال لاستخلاص الدروس التى تقدمها فيما يخص استراتيجيات الفوز والنصر .

ومنذ أواسط الثمانينيات تركز الكثير من اهتمامات الشركات على الكفاءة التشغيلية وكان هذا أمرا جيدا لكن بؤرة التركيز كانت على اللحظة والمكان الحاليين وهذا غير كافٍ لأن الشركة التى تسابق وسط منافسة عولمية شديدة عليها أن تمتلك استراتيجيات معدة لها خصيصاً وتمثل إطارا لخطة مستقبلية طويلة المدى . ويعرض الفصل الثالث من هذا الكتاب نموذجا للتخطيط الاستراتيجى بما يجعل ممكنا لأى وحدة عمل ابتداء من مستوى القسم إلى القطاع إلى مستوى الشركة بكاملها أن يطور استراتيجيات للفوز أو النصر- استراتيجيات سبق اختبارها فى ميدان المعارك .

وهذه الحروب الكبرى تم تدوين أخبارها فى أسفار عظيمة بواسطة علماء عسكريين وجرى تحليل لأدق التفاصيل ولكل جانب من جوانب المعارك بدقة . ومثال على هذا عشرات الكتب التى دونت عن حرب القرم Crimean War لتأكيد الهجوم الباسل الانتحارى الذى قامت فرقة فرسان انتحارية إنجليزية خفيفة ضد قوات روسية متمترسة فى خنادقها . ومع أن هذا أمر مناسب مفيد فإن هذه المعركة يمكن تكثيفها فى كلمات قليلة واضحة وعميقة قالها الجنرال بيتر بوسكو وكان مراقبا للهجوم :" إنها رائعة ولكنها ليست حربا."

ولازالت تعيش معنا أرواح وأشباح قادة الماضى العسكريين من أمثال الإسكندر الأكبر وسن تزو وقيصر ونلسون ومارلبورو وكلاوسفيتز ونابليون وويلنجتون ولى وجرانت وبيرشنج ورومل وماك آرثر وياماموتو وباتون . حقا إنهم هنا فى الصفحات التالية يهمسون لأرواح قادة مجال المال و الأعمال عن معاركهم واستراتيجياتهم للنصر فيها.

لقد صارت استراتيجيات الحروب فى الماضى هى استراتيجيات الحاضر لقادة الشركات والمؤسسات أمثال جاك ولش ومج ويتمان وجون شامبرز وستيف كيس وروبرت مردوخ وجاك ناصر وشيلى لازاروس ولوى جالبير وأندريا يونج ومايكل دل وكثيرين غيرهم . ولسوف نرى فى هذا الكتاب كيف أصبحت الاستراتيجيات العسكرية للأولين هى استراتيجيات المال والأعمال للآخرين .

ولقد سُمِع بعض التنفيذيين و المديرين وهم يقولون بأن وتيرة العمل أسرع من أن تسمح لهم بوجود استراتيجية مفهومة . وهذه النظرة غريرة وكسولة عقليا وشديدة الخطورة لإدارة الشركات والمؤسسات . ونعيد هنا صياغة ما قاله البير كامى بأن : " اللاإستراتيجية هى فى حد ذاتها استراتيجية ." وهذه الاستراتيجية القاصرة تعنى حرفيا أنه لن تكون هناك التزامات بعيدة المدى أو تخصيصات رئيسية للموارد البشرية ورأس المال ولن توضع أهداف لتحقيقها أو جهود لتبذل بغرض كشف مبادرات المنافسين فى المستقبل ولن تكون هناك مهمة مؤثرة محددة للعمل الذى تقوم به وبالأحرى لن تكون هناك مهمة واضحة على الإطلاق ولن يكون هناك اهتمام بمناخ العمل لخمس سنوات ولا لثلاثة ولا حتى لسنة واحدة قادمة.

وفى الحقيقة سوف لن تكون هناك حاجة للتخطيط للغد وسوف تُؤخذ الأمور كيفما اتفق يوما بيوم . إن هذه هى استراتيجية الذين يقولون بأنه ليست لديهم استراتيجية . وعن هذا الحال يكتب عالم المستقبليات ألفن توفلر :" إن لم تكن لديك استراتيجية فسوف تكون أفعالك مجرد رد فعل وسوف تكون أنت جزءا من استراتيجية الآخرين . " والنتيجة سوف تكون إطلاق نار مستمر حتى تنوء الشركة أو المؤسسة بالإحباط والقلق والإجهاد وتنهار بسهولة وتندمج نيران الأفراد لتصبح جحيما مدمراً. إن عدم وجود استراتيجية هو فى النهاية هو بمثابة استراتيجية للانهزام بينما استراتيجيات النصر جاهزة بين أيدينا فى التاريخ العسكرى .

ذات عصر يوم صيفى لهيب اندفع عدّاء خائر القوى إلى معسكر إسبرطى بأنباء فظيعة مفادها أن جيشا فارسيا قوامه 400 ألف من الجنود الأشداء يتقدمون باتجاه الجنوب

لسحق الدويلات اليونانية الفتية ومن بينها إسبرطة ذاتها . وعلى الفور جمع الملك الإسبرطى ليونيداس من حوله الضباط من قدامى المحاربين لوضع استراتيجية وظلوا حتى المساء جالسين أمام خيامهم يرسمون الخطة التى تسمح لقواتهم – التى يفوقها العدو عددا- أن يصدوا هجوما كاسحا أشبه بغزو الجراد . وجرت نقاشات طويلة ومناظرات ساخنة واستخدمت فيها عيدان أشجار لرسم خرائط وتوزيع قوات على الرمال حتى وصلوا فى النهاية إلى إجماع حول ما سوف يطلق عليه فيما بعد استراتيجية نقطة الخنق عند ممر جبلى معروف باسم ثرموبيلاى . ووقعت المعركة الفعلية بعد أيام وكانت وحشية دموية بالغة العنف لكن شجاعة الإسبرطيين والأهم من ذلك الاستراتيجية الذكية أنقذت اليونانيين ووضعت بذور الديمقراطية الغربية . كان ذلك فى عام 480 ق.م .

ننتقل من هذه المعركة عند ثرموبيلاى متقدمين بسرعة إلى بدايات القرن العشرين حيث يجلس أعضاء قوة عمل من التنفيذيين والمديرين فى إحدى الشركات الكبرى فى مقاعد جلدية عالية الظهر حول مائدة من خشب الماهوجنى فى قاعة مجلس الإدارة يرتشفون جرعات كبيرة من الكافيين ويتجادلون فى محاولة لإقناع كل منهم الآخر بما يعتقده استراتيجية أكثر فعالية وكفاءة فى مواجهة المنافسين لشركتهم أو إدارتهم أو قسمهم .وتعرض على شاشات كريستالية ضخمة - مماثلة لتلك المستخدمة فى البنتاجون – الحالة الراهنة لأزمة عمل تتكشف رويدا رويدا بعد أن أطلق منافس جرئ منتجا جديدا ومبادرة إعلانية بدأت فجأة فى السيطرة على الأسواق حول العالم.

وبدأت الهواتف النقالة والتلى كونفرانس [المؤتمرات على بعد] فى إمداد الحاضرين بآخر المعلومات عن التغيرات فى هذا المجال والتى تعرض للخطر المؤسسة وملايين الدولارات من قيمة الأسهم والمخزون السلعى وآلاف الوظائف ووجود الشركة ذاتها . وقد لا يكون معروفا لدى رجال وسيدات الأعمال المشاركين فى قوة العمل أن الاستراتيجية المضادة التى يخططون لها ذات أصل فى واحدة من آلاف ميادين المعارك فى تاريخ الحروب. ويدور عنوان هذا الكتاب حول جوهر هذا المعنى " من ميدان المعارك إلى غرف مجالس الإدارة - استراتيجيات النصر فى إدارة المؤسسات التجارية والصناعية فى عصر العولمة " .

وتشير المقتطفات من أقوال سن تزو و لينكولن فى بداية هذا الفصل إلى أهمية استطلاع ميدان المعركة قبل البداية الفعلية للقتال . ويظل لهذه النصيحة مفعولها فى أى عمل عقلى يشمل أيضا مجرد قراءة هذا الكتاب. وإدراكا منا لذلك فإن هذا الفصل هو استطلاع ونظرة شاملة لمحتوى هذا الكتاب والغرض مما يليه من فصول . وسوف يوفر الفصل الأخير نظرة إلى الوراء وتلخيصا سريعا للنقاط الأكثر أهمية فى هذا الكتاب .

أما بالنسبة لمرجعيات هذا الكتاب ولكى تتضح أهمية مسائل متعددة تتناول استراتيجيات مجالات الأعمال والمال فإن الصفحات التالية تزخر بأمثلة من العالم الواقعى ووجهات النظر لكبار التنفيذيين والمديرين والمحللين والمستشارين والأكاديميين . وفى معظمها تؤخذ الحالات من وول ستريت جورنال وفورتشن وهارفارد بزنس ريفيو أو من الكتب المذكورة فى ثبت الكتب أما عن القصص والأنباء التى وردت والكتاب تحت الطبع فهى مذكورة فيما خصص تحت عنوان " آخر خبر " .

يستهدف هذا الكتاب نوعين من الجمهور : أولهما كبار التنفيذيين والمديرين الذين من مسئولياتهم وضع استراتيجيات المؤسسات والشركات أو وحدات العمل . وثانيهما الاحترافيين المتطلعين إلى المواقع القيادية . وينبغى أن يساعد هذا الكتاب كلتا المجموعتين فى تطوير ورقى مستقبلهم المهنى ومؤسساتهم المعنية . والأمر كذلك خصوصا بالنسبة لرجال وسيدات الأعمال الذين لم يخبروا الحرب مباشرة ولم يدركوا الفائدة من دراستها .

إن النصر العسكرى يتأتى من التفكير والفعل استراتيجيا وكذلك الحال فيما يتعلق بميادين المال والأعمال والتجارة والصناعة والخدمات . وإن تخطيط وتنفيذ استراتيجيات النصر والفوز التى لها أصول فى ميادين المعارك هى ما يدور حوله هذا الكتاب بأكمله .

يرسم الفصل الثانى بإحكام الصلات الوثيقة بين ميادين الحرب وميادين الأعمال وخصوصا وتحديدا الوعى بأن استراتيجيات الحرب فى طريقها لأن تصبح استراتيجيات عالم الأعمال .

الفصل الثانى

" أبيدوا جيش كوكاكولا الأحمر "

ابتداء مشروعات الأعمال ومواصلتها بوصفها حرب

" إننا الآن فى حرب [ضد ميكروسوفت]
كارل يانكوفسكى – المدير التنفيذى لشركة بالم بيلوت

" أطلقوا النار على بطونهم وقطعوا أمعاءهم "
الجنرال جورج س باتون

" والآن فإن مهمتنا هى أن نقتل [شركة] سيسكو "
دافيد بيشوب – مدير الإلكترونيات لشركة بل لابس

" إن ما نفكر فيه بالنسبة للحرب لا يحدث فرقا فإن الحرب تحتمل كل شئ "
كورماك ماكارثى

" إن الحرب والتجارة متشابهتان تماما فيما يختص بالصراع البشرى والاستراتيجية والأهداف المبتغاة "
كارل فون كلاوسفيتز

قنابل يدوية من الزجاج المنحوت

سار لويس سوارير رئيس عمليات بيبسى البرازيلية مزهوا إلى المنصة فى حشد للاحتفال باستعادة مبيعات الشركة إلى معدلاتها وكان مرتديا ملابس عسكرية ويحمل بندقية ومغطيا وجهه بأصباغ التمويه وكان يزأر متحديا :" إننا جيش بيبسى الأزرق للتحرير – سوف نبيد جيش كوكاكولا الأحمر ." وكان الحشد المنفعل يردد هتافات التأييد ويدقون الأرض بأقدامهم ويضربون الهواء بقبضاتهم .

وكان آندى جروف رئيس شركة إنتل المقاتل يتحدث بلهجة عسكرية قائلا:" لكى نتعامل مع أزمة المعالج بنتيوم خصصنا غرفة حرب ومعنا أناس يستجلبون تقارير من الجبهة ويعودون إلى تنفيذ تكتيكات [إجراءات عملية]متفق عليها . ونستطيع أن نلمح هنا جاهزية جروف للقتال من شعاره :" إن الموسوسون المرتابون هم الذين تكتب لهم النجاة ."

لم يكن جروف متسامحا أبدا مع خصمه وخصوصا بعد دعوى قضائية مريرة ورفض بإصرار أن يتصالح مع جيرى ساندرز رئيس شركة أيه إم دى AMD .

ولكى يتحاشى مصافحة أو تحية دافئة لم يكن فيليب نايت المدير التنفيذى لشركة نايك ليظهر فى أية مناسبة اجتماعية صناعية إذا كان متوقعا أن يحضرها بول فيرمان المدير التنفيذى لشركة ريبوك المنافسة وكان نايت يسعى إلى مواصلة عداوة مكثفة كشعاع الليزر تجاه منافسه فإن العداوة الشديدة إلى حد المقت تخدم كقوة دافعة محركة للرجال والنساء فى شركة نايك.

ويصف دافيد هانوك رئيس شركة هيتاشى فى الولايات المتحدة شركته بقوله :" لسنا مدافعين ولكننا وحوش مفترسة . إنها حرب وإننا نعشق الحرب ." كان هانوك يعرف أنه ليس هناك مناوءون ذوى ضمائر ولا دعاة سلام فى عالم شركات الحاسب الشخصى .

ومع سلسلة الاستحواذ على شركات أخرى استطاع هيج ماكول أن ينقل نيشانز بانك المسمى حديثا بانك أوف أميريكا من مرتبة العشرين إلى مرتبة أكبر بنوك الولايات المتحدة بأصول تبلغ 600 بليون دولار . ومتأملا تنافسية شركته الوحشية بلا حدود وبدون توقف عن إطلاق النار فإن ماكول – وهو جندى بحرية سابق – قام بإهداء أفضل مديرى شركته قنابل يدوية من الزجاج المنحوت وكانت هذه الجوائز موضع حسد الجميع .

ومن سنوات قليلة مضت تعرضت شركة دل Dell لهجوم غير متوقع من شركة كومباك وذلك بإعلانها المفاجئ عن تنزيلات كبيرة فى أسعار الحاسب الشخصى ورد مايكل دل مؤسس للشركة ورئيسها التنفيذى بالدعوة إلى اجتماع عاجل يحضره حوالى 1000 شخص من الإدارة العليا للشركة وكان قصده من ذاك تشجيعهم وإقناعهم جاهدا لمواجهة هذا التحدى التنافسى . وفى صباح اليوم التالى خطا دل إلى منصة قاعة المؤتمرات الواسعة ونظر إلى "قومه" مسرورا ومندهشا أن الجميع كانوا يرتدون ملابس مموهة كتلك التى يرتديها الجنود ولم يكن قد أصدر أمرا بارتداء هذه الملابس ولكن الكلمة كانت قد انتشرت وكانت الرمزية واضحة : إنها الحرب . حرب المال والأعمال .
كانت شركة بيبسى تتحرك بجرأة إلى إنتاج المشروبات غير المكربنة وتشمل عصائر الفاكهة والشاى والقهوة والماء المعبأ وتقوية عروضها القادمة بالفيتامينات والمواد المغذية . ولعقد كامل تصف الشركة نفسها بأنها " شركة المشروبات" . وكان رد كوكاكولا

على لسان رئيس عملياتها فى أمريكا الشمالية :" سوف تدور حروب الكولا عبر ميادين عديدة ومختلفة ."

وهذه مجرد أمثلة قليلة لأكبر شركات أمريكا ومديريها التنفيذيين الذين يمارسون أعمالهم بوصفها حروبا . ونحن اليوم فى بدايات القرن الجديد وتبلغ التجارة فيه نسبة 20% من جملة المنتجات المحلية للعالم وليست هناك ملاجئ أو محميات من حمى المنافسة العولمية . وللتفوق فى هذه المنافسة الحامية فى مجال المال و الأعمال فى العالم يتكاثر عدد الشركات التى تتبنى اتجاهات حربية فى مواجهة المنافسة والمنافسين .

لقد أصبح الأمر ببساطة بالنسبة لهذه الشركات حربا ولكن بصور مختلفة ونشهد الدليل على هذا فى قصة حديثة فى وول ستريت جورنال تحكى عن المنافسة الشبيهة بالحرب بين Intel و AMD فى مجال أشباه الموصلات . وهنا نذكر بعض كلمات وعبارات المراسل : " حشد القوات – هجوم – معركة – أسلحة قادرة – عدو – حرب عصابات – سلسلة القيادة ." وكلها عبارات لغة الحرب . وبالمثل نجد نفس اللغة قد عم استعمالها فى مجلة فورتشن و فى إم ميليتارى جورنال ومثال على ذلك مفردات الحشد والتدريب والتحالفات والروح المعنوية والتخريب والتكتيك والاستطلاع ورؤوس الجسور ونظم الإنذار المبكر واللوجستيات.

والأمر بالتأكيد ليس مصادفة فإن مجالى الحرب والأعمال يتشاركان فى مفردات لغوية لأن لهما أوجه شبه مدهشة . فكلاهما يقتضى تنظيم وتوجيه أعداد كبيرة من البشر والموارد الضخمة فى مواجهة العدو أو المنافس . ولقد أصبح كلاهما عولميا فى المدى والفترات الزمنية التى يجريان فيهما . وعلى المستوى الأساسى يشتمل كل منهما على مخاطر عالية وشديدة وصراعات بشرية متعارضة يقوم عليها أولئك الذين لديهم الحماس للتغيير والدوافع لاختبار أنفسهم فى مواجهة الآخرين .

من حوالى 1500 عام قال القائد المغولى جنكيز خان لابنه :" إن أكبر متعة للإنسان هى قهر أعداءه وحرمانهم من ممتلكاتهم وأحبائهم وجعل أحبائهم ينوحون عليهم وأن يضم إليه زوجات وبنات أعدائه ." ومع أن هذا الحديث عن الحرب فإنه يمكن أن يكون عن عالم المال و الأعمال اليوم . ولكن جنكيز المعاصر - بإدراكه لتزايد أعداد النساء ذوات العقلية الصلبة والآخذات فى السيطرة على الشركات الكبرى فى أمريكا - سوف يوجه نفس الكلمات إلى ابنته .

لقد كُتبت الكثير من السخافات التى تشجع مبادئ من مثل : " قبلنى وأقبلك ." و " أنت تفوز وأنا أفوز" و " الجميع أحباب وكلهم فائزون" . أى أن يفوز الجميع فى عالم المال و الأعمال . إن هذا الكلام غبى وفارغ من المعنى . وإن ذوى الأحاسيس المرهفة من هؤلاء خبرتهم ضئيلة فى عالم الأعمال وقد يؤلفون بعض الكتب لكنهم لا يحاربون معارك المال والأعمال وكما يقول كورماك ماكارثى :" إن مانفكر فيه بالنسبة للحرب لا يمثل فرقا فإن الحرب تحتمل كل شئ ." وسواء أحببنا أم لم نحب فهناك حرب وجوهر الحرب فى عالم الأعمال هو المنافسة .

ولقد قال الجنرال ناثان بدفورد فورست وكان من أفضل الضباط الفرسان فى الحرب الأهلية – وهو بالكاد يقرأ ويكتب-:" إن الحرب تعنى القتال والقتال يعنى القتل ." حسنا ! إن المال والأعمال هى حرب بدون قتل أو هى على الأقل قتل بأضيق معنى للكلمة.

وعندما نسمع قول كارل يانكوفسكى المدير التنفيذى لشركة بالم بيلوت :" إننا فى حرب الآن [مع ميكروسوفت] وقول دافيد بيشوب رئيس شركة بل لابس وهو يؤكد على الملأ:" إن مهمتنا الآن أن تقتل سيسكو." فإن علينا أن نأخذ قوله نقتل بصورة غير حرفية ولكن تقريبية .

بعد كل هذه الأمثلة فإن للقارئ خيار أن يرفض مقولة أن المال والأعمال حرب مع أن هناك منافع وظيفية فى اعتناق هذه المقولة أكثر منه فى رفضها . لكن ما لا يمكن رفضه هو حقيقة المبدأ القائل بأن استراتيجيات أرض المعركة فى ميدان الحرب يتم ترجمتها مباشرة إلى عالم المنافسة فى ميدان الأعمال والدليل على ذلك لا يمكن دحضه .

الحرب والأعمال والاستراتيجية

إن أساسيات الحرب والأعمال هى ذات الأساسيات ومن أهمها الاستراتيجية . وهى نواة هذا الكتاب . ولقد كتب كلاوسفيتز فى بداية القرن التاسع عشر قائلا:" إن الحرب والأعمال يتشابهان تماما فيما يختص بالصراع البشرى والاستراتيجية والأهداف المطلوب تحقيقها ." وكان هو أول من أقر بهذه الصلة بين الحرب والأعمال والاستراتيجية .

ومن قريب أقر الجنرال روبرت وود أيضا بتطبيق الاستراتيجية العسكرية فى مجال المال و الأعمال وقد نقل وود - وهو خريج كلية وست بوينت – مهاراته العسكرية من الحرب العالمية الثانية إلى عالم المال والأعمال وأصبح بها المدير التنفيذى لشركة سيرز عام 1928 . كانت سيرز - التى تأسست قبل ذلك بأربعين سنة - على وشك أن تبدأ سيطرة بلا منافس على تجارة التجزئة وتحت قيادة وود المنضبطة تحولت سيرز من شركة تلبية طلبات بالبريد ذات نجاح متواضع إلى ديناصور تجارة تجزئة ذات ربحية هائلة وكانت الاستراتيجية هى الأساس فى هذا التحول. ولقد قال وود ذات مرة :" إن الأعمال تشبه الحرب ... فإذا كانت الاستراتيجية الكبرى صحيحة فإن الأخطاء التكتيكية يمكن حدوثها ومع ذلك تداوم الشركة على إثبات نجاحها ." إن النصر والفوز فى الحرب وميدان الأعمال يعتمدان على استراتيجية جيدة الإعداد .

لقد حدث التطوير الأكبر لدور الاستراتيجية العسكرية فى عالم الأعمال على يد روبرت ماكنمارا ومن أُطلِق عليهم اسم العرافون الصغار وهو اصطلاح يشير إلى مجموعة من حوالى عشرة من ضباط السلاح الجوى أثناء الحرب العالمية الثانية الذين تمكنوا من تطوير مسائل رياضية لخلق وتنفيذ مبادرات استراتيجية ضد العدو النازى . وقد قامت شركة فورد موتورز بتوظيفهم جميعا لديها بعد الحرب فى نهاية الأربعينيات وقد استخدم ماكنمارا- وهو أذكاهم- الاستراتيجيات العسكرية التى تعلمها فى سلاح الجو فى التصنيع والتطوير فى مواجهة منافسى فورد موتورز . وقد ارتقى ماكنمارا سريعا حتى أصبح خلال عقد واحد كبير المديرين التنفيذيين للشركة بهذا بين ماكنمارا أن الاستراتيجية العسكرية قد تم ترجمتها وتطبيقها بإتقان فى عالم الأعمال. بعد ذلك انضم ماكنمارا إلى إدارة الرئيس كنيدى كوزير للدفاع وبذلك انتقل ماكنمارا من الحرب إلى المال والأعمال ثم عاد إلى الحرب وكانت النقلة فى غاية السهولة بالنسبة له .

ومنذ انتقال ماكنمارا لأول مرة إلى شركة فورد وحتى أواخر الستينيات من القرن العشرين بدأ التخطيط الاستراتيجى يأخذ طريقه إلى الشركات فى كل أنحاء الدولة ومع بداية السبعينيات اكتسب التخطيط الاستراتيجى قبولا واسعا فى عالم الشركات والمؤسسات وأصبحت الاستراتيجية فى إدارة الشركات موضة للعصر تحوز اهتماما متزايدا وأصبحت موضوعات من مثل إعادة الهندسة وإسناد التصنيع واللوجستيات للغير Outsourcing [بغرض التركيز على الوظائف الأساسية للمؤسسة] أمرا شائعا.

ومع ذلك فبسبب إن التخطيط الاستراتيجى كان مفهوما بصورة سيئة ولا يتم تنفيذه جيدا فقد سقط إلى مهاوى الإهمال ولكنه بدأ فى التسعينيات فى العودة بهدوء واستمر النمو فى استخدامه من وقتئذ . واليوم فإن التعقد الهائل للأعمال محليا وعولميا والسرعة الهائلة التى تجرى بها والمنافسة الحامية جعلت الاستراتيجية والتخطيط الاستراتيجى أمرين هامين بصورة مطلقة. والآن ونحن فى أوائل القرن الحادى والعشرين ترسخ دور التخطيط الاستراتيجى فى مجال الأعمال بدرجة كبيرة وإن لم يكن تنفيذه يتم بكفاءة بشكل دائم . ومع فإن المثير للدهشة أن الاستراتيجية التى صار لها أهمية كبرى فى عالم الأعمال قد نُسِى أن أصولها كانت فى المعارك الحربية . وإن هذا الكتاب يعيد اكتشاف ذلك الأصل وتأكيده لما له من كثير الفائدة للمحترفين فى عالم المال والأعمال/الأعمال.

منذ زمن الإسكندر الأكبر (356-323 ق.م) وأعمال الحرب تتطلب استراتيجية لشنها . والاستراتيجية بوصفها علم معرفى نشأ فى ميدان المعركة كعمل حربى متقدم من أولياته البدائية التى كانت تتضمن عددا قليلا من الرجال وأقل من ذلك صخورا وهراوات تستخدم كأسلحة . وكلما ازدادت المعارك تعقيدا واشتملت على أعداد أكبر من المحاربين وأسلحة أشد قتلا وأكثر تنوعا وتغطية لمساحات أوسع من الأرض وإطارا زمنيا أكثر امتدادا زادت الحاجة لاستراتيجية تخطيط وتنسيق وتوجيه كل ذلك فى مواجهة العدو . لقد أصبحت الأعمال الحربية الحديثة بالغة التعقيد بحيث لا يمكن أن تحدث دون خطة استراتيجية مفصلة ودقيقة كوسيلة لشن هذه الحرب. وهناك الآن حقيقة أن عالم الأعمال والمال صار شديد التعقيد بما لا يسمح بإدارته دون خطة استراتيجية . والرأى القائل بأنه يمكن نقل الاستراتيجية بسهولة إلى ميدان الأعمال لم يعد موضع تساؤل أو إنكار وإنه يتأيد بكل الأمثلة والوقائع التى ذكرنا بعضها فى الفصل السابق . نعيد ذكر قصة سام والتون ومحلاته الأولى فى المدن الصغيرة فى أمريكا حيث لم يكن هناك تواجد لسلسلة سيرز العملاقة وصلتها باستراتيجية سن تزو العسكرية:" لكى تكون متأكدا من إمكان استيلائك على ما تهاجمه عليك أن تهاجم الموقع الذى لا يحميه عدوك . وهناك العشرات من الأمثلة التى سوف تظهر فى الصفحات التالية ومن وراء هذه الأمثلة وقائع وحقائق تمثل برهانا طافيا على أن الاستراتيجيات العسكرية قد أصبحت استراتيجيات عالم الأعمال والمؤسسات .

تعتمد الاستراتيجيات العسكرية على الظروف الحالية السائدة والتى هى جزء من ميدان المعركة ومحيط لها وكذلك فإن الطقس وتوزيع قوات العدو والأراضى المرتفعة والأسلحة المتوفرة ومعابر الأنهار وأشياء كثيرة أخرى كلها تمثل ظروفا تتداخل كعوامل فى اختيار استراتيجية معينة . وبالمثل فإن الظروف السائدة : المنافس والأوضاع الاقتصادية والسوق والتكنولوجيا والقوانين المنظمة وأشياء أخرى تمثل عوامل حاسمة محددة للاستراتيجية فى مجال المال والأعمال وكما تتوجه الاستراتيجية ضد عدو فإن استراتيجية المال والأعمال تتوجه ضد منافس أو منافسين . وكما يكون الهدف من الاستراتيجية العسكرية تحقيق مهمة تكلف بها الجيوش فإن استراتيجية عالم الأعمال تهدف إلى تحقيق مهمة الشركة .

وتضع الاستراتيجية العسكرية فى حسبانها وتتوافق مع الموارد المتاحة والقوات والأسلحة والأجهزة والمعدات، كذلك تكون الموارد المتاحة والموارد البشرية ورأس المال أمورا أساسية فى استراتيجية المال والأعمال .

وتضع الاستراتيجية العسكرية الفاعلة أهدافا أدائية [تكتيكات]وقياسات ومعايير وعلامات يمكن من خلالها قياس مدى التقدم فإن استراتيجية المال والأعمال تتطلب نفس الأمور تماما. وكما تشتمل الاستراتيجية العسكرية على موارد ضخمة وتلتزم بها لفترات طويلة قد تمتد لسنوات وحتى عقود من الزمن فإن ذات الأمر ينطبق على استراتيجيات شركات ومؤسسات عالم المال والأعمال .

ويجب ألا تحتوى الاستراتيجية العسكرية على أكثر من عشر مبادرات رئيسية تقريبا لأن الأكثر من هذا سوف يمثل صعوبة أكبر فى التنفيذ وتبين الخبرة انطباق نفس الأمر على مجال الأعمال . والحقيقة هى أن أفضل الشركات لا يكون لديها أكثر من خمس أو ست مبادرات استراتيجية .

وتلعب القيادة دورا حاسما فى تصميم وتنفيذ الاستراتيجية العسكرية ولا يقل الأمر فى الأهمية فى مجال استراتيجيات الأعمال . وكما امتدت الأعمال الحربية – على الأقل من بداية القرن العشرين وفى الحربين العالميتين الأولى والثانية – لتشمل الكرة الأرضية بكاملها تقريبا بسبب الاستراتيجية العسكرية كذلك يكون الأمر مع استراتيجية الأعمال حيث تضطر الشركات للتنافس فى مساحة تشغل الكرة الأرضية .

وتحدد الاستراتيجية العسكرية من؟ وما؟ وأين؟ ومتى؟ وكيف ؟ والخطة التفصيلية لمهام القوات المسلحة بكاملها وهى بهذا تكون الكيان الموحد الذى بدونه تنفرط عناصر القيادة وتتشتت . وتلعب استراتيجية المال والأعمال نفس الدور الذى لا يمكن تقدير قيمته فى نطاق الشركات والمؤسسات .

ويعتمد نجاح الخطة الاستراتيجية الشاملة متعددة الأثر على العمليات التكتيكية التى ينفذها أفراد على الخطوط الأمامية فى الميدان ولا تقل التكتيكات فى الأهمية فى مجال المال والأعمال .

إن الجنرال قائد الجيش وكبار الضباط وضباط الاحتياط والمجندون هم الذين ينفثون الحياة فى الخطة الاستراتيجية العسكرية . حقا إنهم كذلك بقدراتهم ومعرفتهم ودوافعهم الذين يحددون نجاح الاستراتيجية من فشلها . والأمر لا يختلف فى مجال الأعمال ابتداء من المدير العام التنفيذى مرورا بالإدارة العليا والمتوسطة إلى مستويات المستجدين فى الشركات والمؤسسات .

ولا تزال الحقائق تتبين عن تقارب الحرب وعالم المال والأعمال كما سيرد فى الصفحات التالية عن الدلائل الواقعية الكافية التى يتضح منها أن وضع استراتيجية الأعمال العسكرية لا يختلف فى الأساس عن وضع استراتيجية مجال الأعمال وأن الأعمال الحربية عبر القرون لم تكن لتنجح دون استراتيجيات مرشدة سبق إعدادها بعناية . ولا يمكن أن تدار الأعمال على المستويات المحلية والعالمية دون استراتيجية مفهومة لتحقيق هذه النتائج . وإن ما فعله القادة وكبار الضباط فى وضع الاستراتيجية العسكرية يقوم بأدائه اليوم المديرون العامون التنفيذيون ورجال الإدارة العليا والوسطى فى عالم الأعمال والمال وتتماثل المناهج والنظريات والمقاربات لأن الحرب والأعمال مرتبطتان بحيث لا يمكن فصل إحداهما عن الأخرى .

حرب كامرى- تاوروس

لقد كانت الحرب أمرا شبه دائم ومستمر لآلاف السنين . وقد كتب الفيلسوف أفلاطون منذ حوالى 2000 سنة قائلا: " إن الموتى وحدهم هم الذين شهدوا نهاية الحرب ." فبالنسبة لنا لا تزال الحرب جارية حتى اليوم ولأن الأمر كذلك فليس من المدهش أن تطورت وسائل أكثر دقة و تعقيدا لشن الحرب وهى الظرف دائم التواجد فى حياتنا. وتتركز هذه الوسائل الدقيقة والمعقدة حول الاستراتيجية التى تنظم وتوجه شن الحرب .

ابتداءً من أواسط القرن التاسع عشر بدأت قوة ناشئة فى فرض تأثير دراماتيكى على البشرية ألا وهى قوة المال والأعمال وفى حين تكون الأعمال أكثر لطفا من الحرب وذات فوائد بعيدة المدى فإنها يمكن أن تكون شديدة القسوة فى تأثيرها على من يفشلون . ولاشك أنه من الأفضل أن يكون لدينا ذلك التنافس الإعلانى المتبادل بين شركتى رينو الفرنسية وديملركريزلر الألمانية على بيع السيارات الرياضية من إنتاجهما عن تكون هناك أعمال حربية كتلك التى كانت فى اشتباكات خنادق الحرب العالمية الثانية التى تم فيها تبادل القصف المدفعى لمدافع البويلو الفرنسية والسولداتن الألمانية وقذائف المورتر والقنابل اليدوية . وإن المؤكد أنه أفضل كثيرا أن يكون هناك تنافس على مبيعات أكبر للسيارات السيدان ذات الأربعة أبواب بين شركة تويوتا اليابانية بسيارتها "كامرى" وشركة فورد الأمريكية بسيارتها "تاوروس" من أن تكون طائرات زيروز Zeroes من إنتاج شركة ميتسوبيشى وطائرات بى-38 من إنتاج شركة لوكهيد مشتبكة فى قتال جوى مميت أثناء الحرب العالمية الثانية .

وعلى أية حال فلقد أصبح عالم الأعمال بالغ التعقيد كالأعمال الحربية ولذلك يجب أن تكون له استراتيجية مرشدة حتى يمكن إدارته بكفاءة . وإن مما يسهل مواجهة التحدى المتمثل فى تطوير استراتيجيات النصر بالنسبة للمدير العام التنفيذى أو نائب رئيس القطاع أو مدير القسم حقيقة أن نفس الاستراتيجيات قد ثبتت فعاليتها فى الأعمال الحربية ولها نفس الفعالية فى مجال الأعمال – وأن تلك الاستراتيجيات العسكرية معروفة جدا.

تعرض الفصول التالية عشرة استراتيجيات انتصار عسكرية لكى يتم تطبيقها مباشرة بواسطة القارئ ذى الاختصاص فى مجال الأعمال من أجل مساعدته فى التحديات التى تواجهه سواء على مستوى القسم أو الفرع أو الشركة . ولكن الواجب أن نقوم فى البداية بتقديم بعض التعريفات الدقيقة ونموذج للتخطيط الاستراتيجى الجاهز للاستخدام.

الاستراتيجية

مفتاح النصر

" تُكسب المعارك بالمذابح و[الاستراتيجية]. وكلما كان القائد عظيما زاد إسهامه فى الاستراتيجية وقل طلبه للمذابح ."

- ونستون تشرشل

"إن لم تكن لك استراتيجية فسوف تصبح جزءا من استراتيجية شخص آخر. "

- ألفين توفلر

" لقد ارتكبنا خطأً كبيرا بتجاهل عملية التخطيط الاستراتيجي ; فلقد كنا نتصرف دون تفكير أو خطة على أمل أن يحقق الحظ النجاح لنا ."

- جيف بيزوس – رئيس أمازون دوت كوم

"كان وضع الاستراتيجية لسيسكو أفضل مافعلنا ."

جون تشامبرز – المدير التنفيذى لشركة سيسكو

" سوف أعود "

كسر الهدير المكتوم لمحركات قارب الطوربيد وهى آخذة فى التوقف هدوء ما قبل الفجر وأخذ القارب يعلو وينخفض على المياه المائجة انتظارا لصعود الجنرال دوجلاس ماك آرثر الذى كان على وشك أن يبدأ هروبه الجرئ من جزيرة كوريجيدور الفلبينية . كان الرئيس روزفلت قد أمر الجنرال- ضد إرادته – بأن يتولى قيادة جديدة مقرها استراليا . لقد كان الجنرال مضطرا أن يترك خلفه رجاله فى القوات الأمريكية - الفليبينية المشتركة وكان بانتظارهم مصير مرير فقد كانوا يأملون فى وصول تعزيزات ولكن تبين أنهم سوف يضطرون للاستسلام خلال أسابيع قليلة وسوف يموت المئات منهم فيما بات يعرف بمسيرة الموت فى باتان وأما من ينجو فسوف يهلك حتما فى معسكرات الحرب اليابانية .

ربما تنبأ ماك آرثر بما كانت ستجلبه الأيام الرهيبة على جيشه المهجور وعلى الفليبينيون أنفسهم . وفى اللحظات التى سبقت صعوده إلى القارب استدار الجنرال الأمريكى طويل القامة ووضع يده على كتف الرئيس الفليبينى ضئيل البنية مانويل كوزون الذى كان يقف إلى جانبه على ظهر القارب وتطلع محدقا فى عينيه وأقسم فى انفعال شديد قائلا:" سوف أعود." كان ذلك فى الثانى عشر من مارس 1942 – وكانت الولايات المتحدة قد دخلت الحرب العالمية الثانية من عدة شهور وعانت من تراجع بعد آخر ولذلك بدا تفاؤل ماك آرثر فى تلك الظروف شيئا غريبا .

انتهت رحلة مغامرة ماك آرثر بعد عشرة أيام ما بين قارب الطوربيد والطائرة والقطار حتى ملبورن باستراليا وهناك تولى قيادة القوات الاسترالية البريطانية الأمريكية المحاصَرة فى جنوب المحيط الهادى وواجه تحديا بالغ الصعوبة . كان اليابانيون قد احتلوا مساحة كبيرة من جنوب شرق آسيا و أغلب الجزر المأهولة فى شمال وجنوب الباسيفيك وكانت استراليا أخر المعاقل نفسها واقعة تحت التهديد .

وأحيانا- بل نادرا- ما يقع التحول التاريخى الكاسح على عاتق شخص واحد ولقد كان الأمر كذلك مع ماك آرثر الذى سوف تكون لقراراته تأثيرات وتداعيات بالغة التأثير على ملايين الأرواح . بهدوء وتأنٍ تحول عقله المدرب إلى الاستراتيجية كنقطة بداية لمواجهة التحديات . وبدأ الجنرال يسير وحيد ووئيدا وهو يفكر فى فراغ مكتبه وغليونه يتدلى من بين شفتيه ويداه بداخل الجيوب الخلفية لسرواله كما هى عادته وكان ينظر بين حين وآخر إلى الخريطة التى كانت تغطى رفوف الكتب على حائط الغرفة وكان مايراه شيئا ميئسا ومزعجا لغيره من الرجال

وكانت دبابيس العلامات فوق الخريطة تحدد الجزر الكثيرة والأرخبيلات التى استولى عليها اليابانيون بعد أيام من معركة بيرل هاربر وتم تحصينها بقوة . وبعيدا إلى الجنوب على مسافة 5000 ميل من القيادة الاسترالية لماك آرثر عبر الأفق وفى أمان تام تقبع اليابان وإمبراطورها وسكانها البالغ عددهم 90 مليون نسمة - شعب مثير صبور يعبد إمبراطوره وكان هذا الشعب قد خرج من قرن واحد فقط من العهد الإقطاعى الانعزالى – وفى دماء القادة اليابانيين العسكريين والاقتصاديين تنبض قرون من دماء محاربى الساموراى وكان هؤلاء القادة ينادون بسيطرة اليابان على شرق آسيا . كانت الولايات المتحدة تواجه عدوا لا يُقهَر .

كانت الموارد المحدودة تمنع ماك آرثر من اعتماد الاستراتيجية التقليدية للهجوم الأمامى لدفع اليابانيين إلى الخروج من جزيرة ثم أخرى . ولقد كانت ثلاثة أرباع القوة البشرية العسكرية الأمريكية أثناء الحرب العالمية الثانية منتشرة فى أوروبا لاستخدامها ضد هتلر وكان على ماك آرثر أن يتصرف فى حدود المتاح. كيف كان عليه إذن أن يتعامل مع عدو متعصب متمترس بالخنادق ؟ ورويدا رويدا بدأت الاستراتيجية تتشكل فى رأسه . جمع ماك آرثر هيئة ضباطه أمامه وأخذ يطرق بغليونه كمؤشر على عشرات المواقع الحصينة اليابانية على الخريطة

ومن ضمنها موقعا دفاعيا فى رابول وقال لهم بأنه سوف يتجاوز كل هذه المواقع ويتركها حتى تسقط من تلقاء نفسها .

هنا بدأت حكمة الاستراتيجية تتضح فى الحال. سوف تقوم القوات البحرية تحت قيادة الأدميرال توماس كينكايد بالعمل على ضمان عدم وصول إمدادات إلى هذه المواقع اليابانية الحصينة مرة أخرى . ونتيجة لهذا فإن مئات الآلاف من الجنود اليابانيين -المنتظرين شرف الموت من أجل الإمبراطور هيروهيتو فى قتال شجاع ضد الأمريكيين – سوف يموتون من الجوع والمرض وهبوط الروح المعنوية بدون أن يروا أمريكيا واحدا رأى العين. عندما كان الأمريكيون يهاجمون و كان اليابانيون يقاتلون بلا هوادة مستمسكين بكل بوصة من أرضهم ويشنون هجمات انتحارية مضادة عندما يكون ذلك [الحفاظ على أرضهم]مستحيلا عليهم .

واشتعلت الحرب لمدة ثلاث سنوات عبر المحيط الهادى . و تدريجيا فى البداية ثم بسرعة أكبر أخذت دبابيس الأعلام اليابانية تتساقط وتحل محلها الأعلام الأمريكية وفى النهاية فى العاشر من يناير 1945 نزل ماك آرثر على شاطئ خليج لينجاين فى الفلبين وتوجه ببيان إذاعى أُعد على عجل إلى شعب الفلبيين قائلا: " يا أيها الفليبينيون ! لقد عدت." وبعد شهور قليلة تم استعادة الفليبين وانتهت الحرب ذاتها فى شهر أغسطس مع قذف هيروشيما ونجازاكى بالقنابل الذرية. لقد أسهمت استراتيجية ماك آرثر بتجاوز المواقع اليابانية الحصينة بدرجة كبيرة فى تحقيق النصر فى هذه الحرب .

إن قول تشرشل المقتبس فى بداية هذا الفصل يؤكد أهمية عظمة الجنرالات الذين يقللون إلى أقصى مدى ممكن من مقتل قواتهم وذلك بتبنى وتنفيذ استراتيجية سليمة . لقد خسر ماك آرثر فى عملية الفليبين حوالى 1100 من جنوده بينما بلغ عدد القتلى اليابانيين 25000 واتسمت كل معارك ماك آرثر فى المحيط الهادى بنفس النسبة المقارنة للخسائر البشرية تقريبا . لقد كان من الممكن أن يأمر رجاله بالتقدم إلى مواجهة مدافع العدو فى حصونه وهو يعرف بأن الكثيرين منهم سوف يُقتلون وأن بعض اليابانيين – بالحسابات الباردة – سوف يُقتلون أيضا.... مجرد حرب استنزاف وإحصائيات. لكن هذه لم تكن طريقة ماك آرثر . لقد اعتمد على الاستراتيجية بذكاء فاق هذا إلى مدى بعيد.

الاستراتيجية

تفسر شبكة من العوامل انتصار الحلفاء فى المحيط الهادى خلال الحرب العالمية الثانية . لقد كانت عوامل القيادة والتدريب والروح الجماعية والموارد واللوجستيات والاتصالات وغيرها عوامل هامة . لكن الاستراتيجية كانت هى الأساس . ولم تبدأ الأهمية الحاسمة للاستراتيجية بماك آرثر والصراع العالمى الكبير خلال السنوات من 1941 إلى 1945 ولكنها كانت قد بدأت قبل ذلك بزمن طويل جدا.

بعد ظُهر يوم قائظ من عام 346 ق.م جلس صبى فى العاشرة من عمره اسمه الإسكندر عند أقدام اثنين من أعظم الرجال : الفيلسوف أرسطو وأبيه فيليب ملك مقدونيا . كانا يعلمانه الكثير مما صار بداية الحروب الحديثة ويؤكدان على " الاستراتيجية" وهى اصطلاح يونانى حديث يشير إلى فن القيادة وعلم الحرب . ومن المبادئ التى تعلمها سوف يتقدم الإسكندر فيما بعد ليضرب ويحرق ويدمر أعداءه ويقيم فى مساره امبراطورية تمتد من ماهو الآن جبل طارق فى مدخل البحر المتوسط متجها شرقا إلى فارس – إيران وإلى بوابات الهند ولسوف يسمى فيما بعد بالإسكندر الأكبر . وبعد أن عزز إمبراطوريته مات فى الثالثة والعشرين من عمره مصابا-فيما يقال- بالملاريا تاركا من بعده إرثا غير عادى وهو شن الحرب على مستوى استراتيجى .

إن ميادين القتل فى الحروب لم تنته بالإسكندر فيكفى أن تنتقل بلمسة إلى قناة سى إن إن لتشهد أنه فى مكان ما على هذا الكوكب تجرى حرب فى ذات اللحظة فى عشرات البلدان مثل لبنان وفلسطين وإريتريا والشيشان وجنوب السودان التى تتمزق جميعها بالحرب . وحيثما تكون حرب فثمة استراتيجية لشن هذه الحرب . حقا لقد كانت الاستراتيجية تاريخيا هى العامل المحدد للنصر أو الهزيمة .

إن الدفاع الإسبرطى فى ثرموبيلاى والاحتواء المضاعف للقوات الرومانية على يد هانيبال فى كاناى ولعب القوات الروسية على ورقة الزمن ضد الغزو الفرنسى وقواته الهائلة فى 1812 والحصار الاتحادى للموانئ الكونفيدرالية أثناء الحرب الأهلية وتحالف الولايات المتحدة وروسيا ضد هتلر فى الحرب العالمية الثانية ونزول ماك آرثر فى إنشون فى الحرب الكورية والضربة المفاجئة كالبرق للقوات المسلحة الإسرائيلية عبر سيناء فى حرب الأيام الستة- تلك الاستراتيجيات المنتصرة وكثيرات غيرها انتقلت مباشرة إلى عالم الأعمال والمال .

من ميدان المعارك إلى مجالس الإدارة : أصبحت استراتيجيات النصر فى الحرب استراتيجيات المال والأعمال .

تنظم جامعات هارفارد وستانفورد ووارتون وجامعة كاليفورنيا فى لوس أنجيليس وكلية داكر للإدارة وأخريات من كليات إدارة الأعمال فى الولايات المتحدة عشرات من الدورات التنفيذية ويلحق بعنوان اسم كل دورة لفظ " استراتيجى" فنجد دورة "س" الاستراتيجية ودورة "ص" الاستراتيجى .... إلخ . كما تحرص المكاتب الاستشارية – كبيرها وصغيرها – على تطعيم عروض برامجها على برنامج الباور بوينت بكثير من العبارات المحتوية على الفاظ " استراتيجية و استراتيجى واستراتيجيا "... إلخ . ويمكنك أن تجرب الدخول إلى شبكة الإنترنت وسوف ترى الكثير من هذه التعبيرات تسبق كل الوظائف فى عالم الإدارة من مثل التسويق الاستراتيجى واللوجستيات الاستراتيجية والتمويل الاستراتيجى والشراء الاستراتيجى والتصنيع الاستراتيجى والموارد البشرية الاستراتيجية ... وهلم جرا.

إن هذا الوعى المتزايد بأهمية الاستراتيجية هو أمر حسن ومع ذلك فإنه يجرى استخدام كلمة " استراتيجية" بصورة غير مناسبة . ولذلك نعرض هنا تعريفا دقيقا محددا على أساسه يجرى استخدام هذا المصطلح فيما يلى من هذا الكتاب :

الاستراتيجيات هى مناهج طرائق/ مسارات عمل تشتمل على موارد هائلة ذات أهمية حاسمة فى تحقيق مهمة وتكمل هذه المناهج / الطرائق / المسارات إحداها الأخرى وتخطط لسنوات عدة فى المستقبل وهى قليلة العدد نسبيا ونادرا ما تتغير . وهى تخدم بوصفها مرشدا لتحديد من؟(الأشخاص) وما؟ (الأشياء) وأين ؟ (الأماكن) ومتى؟ (الزمن) وكيف؟ (الوسائل والطرق والكيفية) التى من خلالها جميعا تُرسم خطة عمل تفصيلية محددة للأدوار [Blueprint] لكامل المؤسسة فى مواجهة الخصوم .

وأفضل طريقة لفهم الاستراتيجية على نحو أفضل هو مقارنتها بالتكتيك . [الإجراءات والوسائل العملية الفورية]

التكتيك

قال كارل فون كلاوسفيتز أن :" الحرب تنقسم إلى استراتيجية و تكتيك ." وهذا يعنى أن الاستراتيجية ليست هى التكتيك . ومع ذلك فإنه أحيانا يجرى الخلط بينهما واستخدامهما كتعبيرين متبادلين . إن كلاهما يلعبان دورا حيويا فى الحملات العسكرية وكذلك حملات المال والأعمال مع اختلاف إحداهما عن الأخرى .

كان من المفاتيح الرئيسية لاستراتيجيات الحرب التى اتخذها الجنرال ماك آرثر فى المحيط الهادى تجاوز مواقع يابانية حصينة كما أوضحنا من قبل بينما نجد أن جنوده وقواته من المارينز حاربوا اليابانيين على نطاق واسع فى الأحراش النائية فى غينيا الجديدة وتوجلاى وجوادالكنال دون دراية واهتمام بالاستراتيجية الكبرى . لقد كانوا على مسافة مئات أو آلاف الأميال عن المكان الذى وضعت فيه الاستراتيجية فى غرفة الحرب المكيفة وأمام شاشات العرض . هناك كانت خرائط الحملة تغطى حوائط الغرفة والجنرالات فى أرديتهم رمادية اللون ومعهم مجموعة ضباط فى ملابس أنيقة و تم تغذيتهم جيدا وهم فى نشاط صاخب . لكن هؤلاء الشباب – الأطفال فى الحقيقة – فى نهاية العشرينات من العمر كانوا فى الخطوط الأمامية و كان عالمهم أو بالأحرى كابوسهم الطين النتن مع الزواحف السامة والخضرة المتعفنة والحرارة الرطبة والملاريا المتكررة ونوبات الديزنتاريا والقروح الجلدية والإنهاك المغيب للعقول وفوق كل شئ العدو الخفى الذى لا يُقهر و دائم السعى لقتلهم . كانت النجاة – إذا تجاوزنا عن مسألة النصر أمرا متعلقا بالتكتيك وليس بالاستراتيجية .

التكتيكات هى أفعال وتصرفات فورية يتخذها الأفراد أو الوحدات الصغيرة فى كل نقطة من نقاط القتال . وتتسم هذه الأفعال بالفورية والإبداعية ويتم اكتشافها بطريق المحاولة والخطأ ولمواجهة أية ظروف طارئة وقد لا تستغرق أية عملية تكتيكية أكثر من دقيقة ونادرا ما تستغرق أكثر من 24 ساعة .

وتهدف التكتيكات العسكرية إلى الاستيلاء على تل أو موقع رادار أو عربة نصف مجنزرة أو نهر أو مفرق طرق أو مخبأ تموين أو مهبط طائرات أو دبابة أو موضع قناص أو مدفعية . ويفتت كل تكتيك صغير من قوى العدو حتى يتم فى النهاية بعد المئات أو الآلاف أو مئات الآلاف من هذه التكتيكات أن تتوحد الانتصارات لتحقيق الهدف الاستراتيجى .

وقد أخذت التكتيكات فى حرب الباسفيك ضد اليابان أشكالا مختلفة بأعداد هائلة . فللتعامل مع اليابانيين فى الشراك المتواجدة تحت الأرض تم تطوير قاذفات اللهب كسلاح تكتيكى – وحشى ولكنه فعال . كذاك فى الساعات قبل فجر ساعة الصفر ليوم الغزو قامت فرق القوات البحرية بإزالة الألغام والعوائق التى كانت قد وضعت تحت الماء لمنع الإنزال على الشواطئ . ولقد سبق هذا الإنزال القصف البحرى لدك الدفاعات الساحلية اليابانية وتم حفر الخنادق على الجانب الآخر للحد من خطر القصف المدفعى للعدو. كذلك استُخدمت كلمات سر للمرور بها عدد كبير

من حرف اللام الذى لم يكن شائعا على ألسنة اليابانيين . كل هذه وغيرها أنواع من التكتيك .

ونذكر هنا مثالين من عالم المال والأعمال لإيضاح التمييز بين الاستراتيجية والتكتيك . عندما أعلن جورج فيشر رئيس شركة كوداك عن الشروع فى برنامج السنوات العشر ببلايين الدولارات للسيطرة على سوق الأفلام الفوتوغرافية فى الصين كان بذلك يصيغ استراتيجية . ولكى يكسب صداقات مسئولين حكوميين قام مدير كوداك فى بكين بترتيب منحة تعليمية فى جامعة ولاية ميشيجان لابن أحد كبار المسئولين فى الحكومة الشيوعية . هذا هو التكتيك .

والمثال الآخر على التكتيك فى مقابل الاستراتيجية فى عالم الأعمال يتضح من قرار وال- مارت الاستهلالى فى بداية الستينيات بفتح محلات صغيرة فى المدن الصغيرة فقط حيث لاوجود هناك لشركة سيرز العملاقة أو أية شركة رئيسية لتجارة التجزئة. كانت هذه استراتيجية – لبناء إمبراطورية . ولكن عندما لاحظ مدير فرع وال- مارت فى بند أوريجون وجود مجموعة من الصيادين من خارج المدينة بسيارات التخييم الخاصة بهم يمرون عبر المدينة دعاهم للدخول والتسوق فى المحل وخصص لسياراتهم مكان انتظار ليلى خاص بإنارة مجانية خارج المحل مما شجعهم على دخول المحل والشراء . كان هذا تكتيكا . تصرف بسيط ولكنه تكتيك .

ويلخص الجدول التالى الفروق المميزة لكل من الاستراتيجية والتكتيك بالنسبة للقيادة العسكرية وعمليات مجال المال والأعمال سواء على مستوى القسم أو الفرع أو الشركة بكاملها .

جدول 1-3

جوانب المقارنة	الاستراتيجية	التكتيك
الإطار الزمنى	مدى زمنى طويل: سنوات	مدى زمنى قصير: أيام أو أقل
الموارد المطلوبة	ضخمة	أقل ما يمكن - ضئيلة
مدى المشاركة	المؤسسة بكاملها	وحدة/ أفراد على الخطوط الأمامية
عدد المبادرات	عشرة أو أقل	لا حدود لها
المسئولية	القيادة/الإدارة العليا	الأشخاص على الخطوط الأمامية
القيادة	مركزية	لامركزية
المدى المكانى	واسع – حتى مستوى العالم بكامله	محلى

يلخص الجدول 1-3 أعلاه النقاط المميزة بين الاستراتيجيات والتكتيكات بالنسبة للقيادة العسكرية وكذلك بالنسبة لعمليات المال والأعمال سواء على مستوى القسم أو الفرع أو المؤسسة بكاملها .

ويمكن إدخال الكفاءات التكتيكية فى عمليات المال والأعمال الحديثة وهو ما تفعله أفضل الشركات مثل ساوث وست ايرلاينز و وال-مارت ونوردستروم وساترن وديزنى وسيسكو و هوم ديبوت وفيداإكس وذلك بوسائلها المتميزة فى التوظيف والتدريب وتشكيل فرق العمل والروح الجماعية والتمكين والإدارات الوسطى ذات الكفاءة العليا وما سواها .

يعطى الجنرال جورج باتون قائد الدبابات العظيم – الذى لم يعرف عنه أنه استراتيجى – مكانة كبرى للتكتيكات ويقدرها تقديرا عظيما وكان كثيرا ما يقول:" إن بإمكان التكتيكات الجيدة أن تنقذ الاستراتيجية الفاشلة كما أنه من الممكن أن تدمر التكتيكات السيئة أفضل الاستراتيجيات ." وفى حقيقة الأمر فإن الجدال بشأن مزية الاستراتيجية فى مقابل التكتيكات هو أمر مضلل فكلتاهما ضرورى للنصر فى الحرب وفى ميدان الأعمال – و خصوصا فى ميدان الأعمال . فابتداءً من عامل الإصلاحات للزبائن بشركة دل و عامل الأمتعة فى ساوث وست ايرلاينز والبائع فى نوردستروم ومشغل مقسم الهواتف فى أيه تى آند تى و فنى الصيانة فى ساترن وفنى تركيب الأفران فى سيرز يعتبر الجميع عاملون فى تكتيكات الخطوط الأمامية وهم الذين يصنعون الشركة أو يدمرونها.

وإذن فالحقيقة أن التكتيكات ذات أهمية حيوية لكنها لم تعرض هنا لمجرد أهميتها ولكن لبيان الفروق بصورة حادة بينها وبين الاستراتيجية . أما وقد بان هذا فلنعد الآن إلى الاستراتيجية وهى بؤرة الاهتمام فى هذا الكتاب .

نموذج للتخطيط الاستراتيجى

نقدم ابتداءً من الفصل الرابع استراتيجيات محددة وهى حجر الأساس للتخطيط الاستراتيجى كما نقدم نماذج استراتيجية ذات أصول عسكرية ولكنها تناسب تماما عالم المال والأعمال ومتاحة للتطبيق على مستوى الشركة أو الفرع أو القسم . وعناصر الاستراتيجية المعروضة هنا ستكون : المهمة – النظرة الشاملة – إدراك المستقبل – وحدات بناء الاستراتيجية – الأهداف الأدائية و الموارد المطلوبة .

المَهَمْة / الرسالة Mission

إن تشبيه عالم المال والأعمال بعالم الحرب تشبيه دقيق فى أغلب النواحى لكنه ليس كاملا ذلك لأن الحروب العسكرية تشن – بصفة عامة- لفترة محدودة بينما المنافسة فى عالم

الأعمال تستمر طوال عمر الشركة وقد يستمر هذا إلى الأبد . وبعد معركة أو عشرة معارك أو مائة ليوم واحد أو لعدة عقود فإن الحرب تصل إلى نهايتها ويعود السلام ويتم تسريح الجيوش . لكن الأمر يختلف فى حروب المال والأعمال حيث يجب على الشركة أن تظل مستعدة للتنافس بلا توقف حتى لو تم لها إبعاد المنافس عن الميدان فغالبا ما تنشأ حرب أخرى لتحل محلها – وهناك شركات تستمر فى شن حروبها لمائة سنة أو أكثر كما هو الحال مع شركات جنرال إلكتريك وإكسون وأتنا وكورنينج وفورد وجيه بى مورجان وليفايز وبروكتر آند جامبل وبرينكس ويونيون باسيفيك وتشيزماتهاتن وديبون وعشرات أخرى من الشركات الأمريكية التى استمرت فى شن حروبها لمائة سنة أو أكثر. وهكذا فإن المهمة العسكرية تتحقق فى العادة فى إطار زمنى يقاس بالشهور أو فى سنوات قليلة على الأكثر : فقد استغرق إيقاع ماك آرثر الهزيمة بالقوات اليابانية فى المحيط الهادى وعودته إلى الفليبين ثلاث سنوات فقط . لكن المهمة فى عالم المال والأعمال يجب أن تنظر إلى مستقبل لانهاية له كأنما المؤسسة نفسها خالدة وأبدية الوجود ويجب أن تعكس الكلمات التى تصوغ هذه المهمة معنى الأبدية . والمثال على هذا جزء من المهمة المعلنة لشركة ميكروسوفت : " تمكين الناس [العملاء] من خلال البرامج Software فى أى وقت وفى أى مكان وعلى أى جهاز." وهذا يصلح جيدا لقرون عديدة .

وكما يتطلع الملاح التائه إلى نجم الشمال ليلا فى عرض البحر عارفا أن مكانه [النجم] لا يتغير فإن مهمة أو رسالة الشركة أو وحدة العمل الصغيرة تكون كذلك بوصفها منارة لا تتغير وتعتبر مرشدا فى وضع الاستراتيجية وهى نقطة البداية فى وضع أية خطة استراتيجية . وقد انطلقت شركة أبل التى أنشأها ستيف جوبز فى 1977 كالصاروخ إلى مرتبة القيادة الصناعية والربحية الهائلة للاستثمار . ولكن فى غيبة المهمة/الرسالة الواضحة ثار جدال متعارض داخلى حول اتجاه الشركة مما أدى فى النهاية إلى الشلل فى اتخاذ القرار ومع حلول عام 1985 بدأت الشركة تتداعى مما اضطر جوبز للاستقالة . وفى تحول مصيرى غريب لهذه الشركة عاد جوبز بعد نفى استغرق حوالى 15 عاما إلى شركة أبل كمدير تنفيذى مؤقت ، عاد أكثر خبرة وما زال يُرى كيف استطاع أن ينحت للشركة مهمة/رسالة ثابتة ودائمة تتصدى لكل الاحتمالات .

منذ خمسين عاما قال توماس واتسون الصغير ابن مؤسس آى بى إم :" أعتقد أنه يجب أن تكون لدينا مجموعة من المعتقدات التى تخدم المبادئ لكل استراتيجيتنا وأعمالنا." وقد شكلت هذه المعتقدات مهمة آى بى إم فى سنوات نموها العظيم والتى كانت تتأسس خلالها بوصفها الشركة الأولى فى القرن العشرين . وتصاغ مهمة الشركة عادة فى عبارات عريضة تتناول موضوعات تتعلق بالأساس الوطيد للشركة التى قد تشمل المنتجات والخدمات والعملاء والتكنولوجيا والعاملين والأسواق والمعايير الأخلاقية والكفاءات الجوهرية وأصحاب الأسهم والمسئولية الاجتماعية . وهى تحدد دور وأهمية كل منها وتصيغ كذلك ما تصبو الشركة إلى تحقيقه وهدفها النهائى وكيف تريد تحقيقه وما هو فى كينونتها وبالمثل ما ليس من كينونتها والسبب فى وجودها ذاته . ويشير بيتر داكر إلى هذا كله بوصفه " نظرية عالم المال والأعمال " .

وتؤكد صياغة مهمة /رسالة شركة جونسون آند جونسون وهى من صفحة واحدة أن تكريس الشركة من أجل رفاه مقدمى الخدمة الصحية والعملاء الذين تباع لهم منتجاتها . ويعيش الرجال والنساء العاملون فى الشركة هذه الوثيقة [المهمة]. وقد خدمتهم بصورة رائعة طوال قرن من الزمن تقريبا وخصوصا فى أوقات الأزمة كما حدث فى عام 1982 عندما وُجد أن كبسولات التلينول فى عدة زجاجات فى منافذ البيع فى شيكاغو ملوثة بسم السيانيد ومات من جرائها سبعة أشخاص . وعندما شاع الخبر قام كل العاملين على كل المستويات من تلقاء أنفسهم بالتحرك فى كل أنحاء الولاية ورفعوا كل الزجاجات من على أرفف المحلات . لم تكن هناك حاجة لأن تصدر أوامر من قيادات الشركة لكن العاملين بها عاشوا مهمة/رسالة الشركة وتصرفوا تلقائيا بما عرفوا أنه الإجراء السليم لمواجهة الأزمة . بلغت تكلفة سحب الشركة لهذا المنتَج من السوق 100 مليون دولار واقتضى الأمر استخدام غطاء أمان للزجاجات ولكن هذا التصرف أدى إلى ازدياد قوة العلامة التجارية لشركة جونسون آند جونسون وتضاعفت مبيعات الشركة من التلينول من وقتها. ولقد اكتُشف بعد ذلك أن مجرما قد أدخل المادة السامة فى بعض الزجاجات ولكن لم يتم القبض عليه حتى الآن.

وتقدم الأزمة التى تواجه شركة ميكروسوفت مثالا آخر عن أهمية المهمة حيث طلبت وزارة العدل تفكيك الشركة [لمنع الاحتكار]مهددة بذلك وجود الشركة ذاتها . ولما سئل ستيف بالمر كبير المديرين التنفيذيين عن كيفية مواجهة هذه الأزمة قال: يجب أن أؤكد أننا نعيد التركيز على أهداف واضحة ونستبقى العاملين الجيدين ونعطيهم مهمة /رسالة.." المهمة مرة أخرى فى قلب الشركة ودائما يُرجع إليها وبصفة خاصة فى الأوقات الصعبة.

وليس من الضرورى أن يكون بيان المهمة مفصلا كما هو الحال فى بيان مهمة شركة جونسون آند جونسون فإننا نجد أن راى كرو مؤسس ماكدونالدز يبنى شركته على أربعة أعمدة فقط ولكنها قوية : " الجودة – النظافة – الخدمة – القيمة " والمعنى الضمنى فى هذه الكلمات الأربع هو عمل ماكدونالز وروح مهمتها . وتستمسك شركة السيارات لكسس بجانب هام من مهمتها وهى :" سعى بلا هوادة من أجل الامتياز." أما مهمة سكوت ماكنلى لشركة سن فهى :" الشبكة هى الكمبيوتر." كمبدأ أساسى أو مقدمة منطقية لمهمة الشركة . أما ديك كوفاسيفيتش كبير المديرين التنفيذيين لبنك ويلز فارجو فإنه يحدد المهمة للعاملين بأن : " تكون أفضل بنك خدمة للعملاء فى العالم ."

وفيما عدا حالات نادرة فإن المهمة ثابتة لا تتغير . أما الاستراتيجيات فهى عرضة للتغيير بصورة ما فى تطبيقها للمهمة
ومع ذلك فإن استمرارها يمضى لسنين وربما لعقود من الزمن . بينما التكتيكات – كما ناقشنا ذلك من قبل- فهى دائمة التغير لكى تحقق الأهداف الاستراتيجية .
لمدة عقد كامل يظهر طعام الإفطار من الحبوب من صنع شركة كلوج على موائد أمريكا . والمهمة المفهومة لكلوج أن تكون الشركة الكبرى فى العالم للطعام المصنوع من الحبوب .و لقد كانت منتجات فروت لوبس و رايس كريسبيز وفروستد فليكس وبقية المنتجات من ثوابت الأسرة – كانت ولم تعد . فإن أنماط الحياة المتغيرة والآباء الفرادى والآباء والأمهات العاملين كلاهما ورعاية الأطفال نهارا والانتقالات الطويلة فى طريقها إلى أن تجعل الشكل التقليدى للإفطار – كما عرفه الجد والجدة – أثرا من آثار الماضى. إن عهدا جديدا يتجاوز كلوج ومهمتها حيث بدأت مبيعاتها تهبط بشدة وفى بورصة 1999 بدأت قيمة أسهمها فى الهبوط بنسبة 45% . وبدأ كبير المديرين التنفيذيين كارلوس جوتيريز محاولته لإعادة خلق الشركة بوصفها شركة للوجبات الخفيفة وكان يقول :" هكذا يتحرك العالم وهكذا سنتحرك معه . " وليكن واضحا أن كيلوج لم تكن تغير استراتيجيتها من طعام الإفطار إلى الوجبات الخفيفة ببساطة – فهذه قفزة كبيرة جدا لأن العملين يختلفان جدا ولقد كانت فى جوهر الأمر تؤسس شركة جديدة تماما ذات مهمة مختلفة واستراتيجية جديدة تماما . ولذلك قامت فى أواخر عام 2000 بشراء شركة الوجبات الخفيفة كيبلر مقابل عدة بلايين من الدولارات فقد كانت الشركة جادة فى أن تتحول إلى شكل آخر بفرصة كبيرة للنجاح . لقد ذُكر من قبل أن رسالة المؤسسة ثابتة لا تتغير لكن الاستثناء هو أن تتحول الشركة بمثل ما فعلت كلوج وتتغير كلها عما كانت عليه . هنا تكون الشركة القديمة قد ماتت بفعل الأمر الواقع آخذة معها مهمتها/رسالتها إلى قبرها . تلك الشركة لم تغير استراتيجيتها فقط لكنها مرت بتحول بنيوى يستلزم مهمة جديدة تماما وما يلائمها من خطة استراتيجية جديدة . ليس هناك تحدى إدارى أكثر عزما من ميلاد جديد . إن تغيير الاستراتيجية عمل شاق بما فيه الكفاية ومع ذلك فإن المهمة المتغيرة بنجاح أمر أكثر مشقة ومن الصعب أن نتعرف على شركات بعدد أصابع اليد الواحدة استطاعت أن تجتاز هذا التغيير بنجاح .

إذن فإن الأخطاء الاستراتيجية يمكن اقتفاء آثارها إلى المهمة/الرسالة التى قد تكون شديدة الغموض – مثال أبل – أو تكون شديدة الإيجاز – مثال كيلوج . فلو أنها غامضة فإنها تقدم إرشادا استراتيجيا غير كافٍ ولو أنها شديدة الإيجاز فإنها تحد من الخيار الاستراتيجى . وقد تكون الاستراتيجيات خاطئة بالنسبة للوقت فقد تكون إما مبكرة جدا أو متأخرة جدا عن الظروف أو السوق مثلا . والمهمة/الرسالة الغير مناسبة تؤدى إلى زوال الشركة ذاتها وعلى هذا فليس هناك ما هو أكثر أولوية من المهمة فهى نقطة البداية للخطة الاستراتيجية لأى مشروع أعمال وهى تخدم فى أنها تركز وتثبِّت المؤسسة وسط العواصف والتقلبات التى تجتاح السوق . ومع ذلك فكثيرا ما لا تُعطى المهمة/الرسالة انتباها كافيا.

كتب كلاوسفيتز قائلا:" لا يجب أن تبدأ حرب ما لم يتحدد أولا ما الذى يجب أن يتحقق وكيف يتم تنفيذه ." وهو هنا يشير تحديدا إلى المهمة والخطة الاستراتيجية الشاملة فإن الذهاب إلى حرب بدون رسالة محددة بوضوح فى الصومال وفيتنام [وفى العراق وأفغانستان] أدى إلى مشكلات خطيرة للولايات المتحدة . ففى الصومال أُسِر جنود قوات التدخل السريع وسُحِلوا عرايا فى أرض شوارع مقديشو وضاعت أرواح 18 أمريكيا دون ضرورة . وكذلك فى فيتنام فقد أدى عدم الاتفاق على المهمة إلى أن الرؤساء كنيدى وجونسون صارا يقودان أمة منقسمة يموت الآلاف من أبنائها فى الغابات وحقول الأرز فى جنوب غرب آسيا. وكانت المشكلة فى الحالتين هى المهمة الغائمة شديدة الغموض. إن وضع المهمة فى الحرب أو فى الأعمال أمر بالغ الأهمية والخطورة بالنسبة للخطة الاستراتيجية .

لقطة من القمر الاصطناعى [النظرة الشاملة الفاحصة]

كتب سن تزو قائلا:" لضمان النصر عليك أن تفحص الميدان بنظرة شاملة قبل المعركة." وهذه مهمة أسهل اليوم عما كانت عليه أيام سن تزو منذ 2500 سنة فمع الأقمار الاصطناعية فى مدارها فوقنا يمكن للعادة العسكريين اليوم أن يحصلوا على لقطات شاملة وقريبة من الكمال لميدان الحرب المحتملة لكى يحددوا استراتيجيتهم جيدا قبل أن يبدأ الاشتباك فإنه يمكن أن تقوم لقطات الأقمار الاصطناعية بتتبع فاعلية هذه الاستراتيجية فقد تكون التعديلات البسيطة ضرورية مع الزمن . وقد حدث أن بيل جيتس سمح – لمرة واحدة – أو بالأحرى شجع على تعديلات بسيطة و ببطء فى استراتيجيات ميكروسوفت مع تغير الظروف.

إن المعادل للقطة القمر الاصطناعى العسكرى بالنسبة لمجال الأعمال يجب أن يشتمل على معلومات كمية وكيفية مفصلة عن المنافس والعميل والصناعة والتكنولوجيا والاقتصاد الأوسع . إضافة إلى هذا فإن "عدسة القمر الاصطناعى" يجب أن تُوجه بتدقيق عميق لسبر نقاط قوة أو ضعف المؤسسة وتكنولوجيتها وقوتها العاملة وأصولها وتحالفاتها وغير ذلك .

وفى هذه النظرة فإن المنافس يحظى بأهمية أكبر من بقية القائمة فإنه لعقود طويلة من الزمن ظلت بؤرة الشركة هى الزبون أو المستهلك وكان هذا أمرا جيدا ولكن لم يكن يُوجَه اهتمام كاف للمنافس وبيئة المنافسة . وفى هذا كتب مايكل بورتر من هارفارد :" إن الفشل هو مآل الاستراتيجية التى لا تتأسس على المواجهة التنافسية ." ويجب على أية خطة استراتيجية تسويقية أو مالية أو تصنيعية أن تضع المنافسة فى حسبانها . حقا يجب أن تتوجه الاستراتيجية إلى المنافسة .

يذلك فإن التركيز على الزبون فقط هى نظرة أحادية البعد فإن الزبون والبيئة الفاعلة وخصوصا المنافس تتطلب جميعها اهتماما كاملا. وكما تقول سينثيا ترودل رئيس شعبة ساترن فى جنرال موتورز :" كان علينا أن نؤدى عملا أفضل وذلك بتحديد قوة منافسينا ." وكانت بهذا تشير إلى خيبة الأمل الشديدة نتيجة إنتاج شعبة ساترن للسيارات متوسطة الحجم من طراز S . كانت ساترن قد أجرت بحثا مفصلا عن الزبون ولكنها لم تعطى اهتماما كافيا لاستراتيجيات منافسيها المضادة . إن الزبون هو جائزة الفوز فى ميدان معركة دائم التغير ضد الخصوم المنافسين الذين يعترضون طريق هذه الجائزة .

كان سام والتون الأسطورى رائد الصورة الشاملة للميدان فى وال-مارت . ففى سنوات البداية لهذه الشركة وطوال الأيام من الاثنين إلى الجمعة على مدار الأسبوع كان كبار العاملين فى وال-مارت ومعهم سام والتون نفسه يذرعون الدولة طولا وعرضا ويتفحصون ممرات ومحلات منافسيهم ويجتمعون صباح يوم السبت فى بنتون فيل أركنساس لمراجعة ما حصلوا عليه من معلومات . ومع أن هذا الاتجاه شئ جيد فإنه لم يعد كافيا اليوم حيث يجب أن تعمل الشركات على هذا فى الزمن الحقيقى [أى فى نفس اللحظة] 24 × 7 × 365 أى 24 ساعة يوميا سبعة أيام أسبوعيا لمدة 365 يوما فى السنة . وما يحدث اليوم هو أن التفاصيل الخاصة بمشتريات كل زبون لوال-مارت فى كل محل فى كل أنحاء الدولة يتم إرسالها على الفور من جهاز الماسح الضوئى عند ماكينة الدفع فى كل مكان إلى موقع تغذية القمر الاصطناعى فوق المحل إلى المركز الرئيسى للشركة . هذه هى لقطة القمر الاصطناعى. ومع ذلك فإن هذه التكنولوجيا المعلوماتية ذاتها لم تصبح بديلا كاملا للأساليب القديمة لوال-مارت فما يزال كبيرا التنفيذيين دافيد جلاس و لى سكوت يقضون على الطريق وقتا طويلا فى زيارات للفروع ومراجعة للتنافسية فإن الناس على القمة فى وال-مارت يعرفون أن الاستبصار من المشاهدة الفعلية والصوت واللمس هى خبرات طازجة لا يمكن الحصول عليها بوسيلة أخرى . لذلك فإن جنرال إلكتريك – وهى ممن يؤمنون بالقياسات المعيارية والاستفادة من الأفكار السليمة للآخرين – قد تبنت طريقة وال-مارت كطريقة خاصة بها .

ولدينا مثال آخر هو نوبايوكى إيداى المدير التنفيذى لشركة سونى الذى يعتبر النسخة اليابانية لسام والتون الذى يحب أن يتجول فى محلات سونى للإلكترونيات طوال أيام الأسبوع يتحدث إلى الزبائن والبائعين عن منتجاته ومنتجات المنافسين .

وأخيرا يأتى مثال سيسكو التى قد تكون أغرب شركة على كوكب الأرض التى توفر لكبير مديريها التنفيذيين جون تشامبرز وكبار العاملين بها معلومات فورية ودقيقة ومفصلة ومفيدة على أى نحو . لقد أصبحت لقطة القمر الاصطناعى [الشاملة الدقيقة المفصلة] أمرا يتعدى أى قيمة بالنسبة لعديد من الشركات وليس لشركات وال-مارت أو جنرال إلكتريك أو سونى أو سيسكو فقط.

إن المخابرات على المنافسين التى تغذى لقطات القمر الاصطناعى للشركة متعددة الطبقات فهى تشمل ملخصا للعاملين لدى المنافسين الذين يمكن استئجارهم وزيارة المعارض التجارية وتقصى ملفات براءات الاختراع والمقاييس المعيارية والهندسة العكسية [تفكيك] وبحوث المستهلكين وكذلك المعلومات المتاحة على الميديا والوسائل المعلوماتية . وللحقيقة فإن هناك ما هو أكثر من ذلك من عمليات خفية شبه شرعية للتخريب الصناعى . كل هذه المعلومات يجب تجميعها وجعلها جاهزة و ومتاحة للاستخدام بسهولة .

وكما أن تركيبة المؤسسة العسكرية تشمل أجهزة للمخابرات مسئولة عن جمع وتحليل المعلومات عن العدو فإنه من الضرورى - باستثناءات قليلة جدا - أن يكون لها معادل فى عالم الأعمال سواء بصفة رسمية أو غير رسمية . والحقيقة هى أن معظم الشركات الـ 500 فى قائمة مجلة فورتشن اليوم لديها وحدات مخابراتية عن المنافسين .

حين هُزمت جيوش الاتحاد على يد الكونفيدراليين فى الحرب الأهلية الأمريكية فى معركة بعد أخرى عبَّر إبراهام لنكولن عن إحباطاته فى رسالة إلى صديق قال فيها:" لو أننا كنا نعلم أين كنا وإلى أين نتجه لاستطعنا أن نحكم بشكل أفضل عما كان علينا أن نفعله وكيفية هذا الفعل." لقد كان يعبِّر بهذا عن فشله فى تحديد الاستراتيجية . إن لقطة القمر الاصطناعى تخبرنا أين نحن وتصف بالتفصيل الحالة الراهنة لميدان المعركة . إنها متطلب أَولى لوضع ومراقبة وفحص الخطة الاستراتيجية سواء كانت خطة عسكرية أو خطة مجال الأعمال والمال والتجارة.

المسح الاستطلاعى للمستقبل [استشراف المستقبل]

إن التوصل إلى فهم مفصل لميدان المعركة أمر بالغ الأهمية فى وضع الاستراتيجية ولكنه رغم ذلك مجرد خطوة البداية . فإن وضع الاستراتيجية يتطلب بالتأكيد وضع الحاضر فى الحسبان لكن الأمر الأكثر أهمية يرتكز على قاعدة من التصورات المستقبلية فهناك سوف تتكشف تلك الاستراتيجية . وفى هذا يقول البليونير كريج ماكاو الرئيس التنفيذى لشركة بيليديسيك ورائد صناعة الهاتف اللاسلكى :" عليك أن تفكر كما يفعل عالم الأنثروبولوجيا بشأن مايريده الناس فى المستقبل القريب وتبنى المستقبل على ذلك . " وكذلك يقول دائما بول ألان - الميجابليونير والمؤسس المشارك لشركة ميكروسوفت – قبل أن يقوم بالاستثمار فى شركة جديدة:" كيف سيبدو ذلك بعد خمس سنوات من الآن ؟"

وحتى لو كانت التصورات والافتراضات بالنسبة للمستقبل ضمنية أو لاشعورية فإنها الأسس التى تتقرر عليها الاستراتيجية . ورغم العون الذى يمكن أن تقدمه الطرق الأخرى – الغير مفصلة هنا – فى استشراف المستقبل مثل تحليل التراجع والحساسية والقرار وتحليل مونت كارلو ونظرية اللعبة والفوضى ومجموعة متنوعة أخرى إحصائية وغير

إحصائية فإنها محدودة فى التعرف على التغييرات الثورية القادمة . فهناك حاجة إلى ما هو أكثر من ذلك . وقد كتب شوبنهاور فى ذلك قائلا:" يعتقد كل منا أن حدود مجال رؤيته للعالم هى حدود العالم ذاته." ويستتبع من ذلك أن نقول :" فكر خارج الصندوق – أى الحيز الذى يحدد مجال رؤيتك ." ولقد استطاعت إم تى فىMTV أن تفعل هذا .

لعقدين كاملين من الزمن ظلت إم تى فى على رأس المتنافسين فى سوق الترفيه عن الشباب - وهى السوق التى تتسم بالتغيرات الفجائية والاندفاعات /الفورات – وذلك عن طريق تقييم ناجح للمستقبل . ويشرح توم فريستون المدير التنفيذى بعض هذا التوجه بقوله:" إننا نجرى عددا هائلا من الاستبيانات وبحوث المستهلكين ذات الأسئلة المفتوحة ونذهب إلى النوادى ونوظف شبابا كمديرين ونقرأ مجلات الشباب ونراقب المنافسين وكل هذا يخدم بوصفه نظام إنذار مبكر للاتجاهات الناشئة حديثا."

وشركة ديوك إنرجى كورب مثال آخر لاستشراف المستقبل . ففى جلسة تخطيط عقدت مؤخرا فى هيوستن وضعت الاستراتيجيات ثلاث سيناريوهات للسنتين القادمتين وكانت هذه السيناريوهات تتناول النمو فى الإنتاج القومى العام وكما يقول ريتشارد بريونى المدير التنفيذى :" إننا نحاول التنبؤ باتجاهات القواعد التنظيمية والتكنولوجيا والمسائل البيئية ومؤشرات وول ستريت وعوامل أخرى ونجرى بناء على ذلك لعبة حرب بسيناريوهات متنوعة. إننا ننظر بصفة خاصة إلى منافستنا الأولى إنرون Enron وما قد تفعله لنحدد كيفية تأثرنا به ."

ويجب أن يشتمل استشراف المستقبل على مسائل مثل التى نوقشت فى النظرة الشاملة [من القمر الاصطناعى] : كيف ستبدو أحوال المستهلكين بعد سنوات من الآن والأسواق والنمو السكانى و الاقتصاد والتكنولوجيا وخصوصا المنافسين لنا . إن تحديد اتجاه ما بدقة قبل أن يفعل ذلك غيرنا هو المفتاح لتطوير استراتيجية الفوز والانتصار. ونروى هنا قصة شركة بكتل Bechtel.

بكتل هى إحدى أكبر شركات العالم الخاصة للتشييد والبناء وهى الشركة الكبرى فى المشروعات الكهرومائية والطرق السريعة والجسور وخطوط أنابيب ومصانع تكرير البترول . وظلت من أكثر شركات الأعمال ربحية ولكنها ذات نمو متوسط نسبيا . وكانت تتطلع فى أواخر التسعينيات إلى فرص جديدة . وربما كان لتواجدها مركزها الرئيسى فى سان فرانسيسكو فى الجوار المباشر لوادى السليكون فائدة فى أن المخططين الاستراتيجيين فى بكتل فى استطلاعهم للمستقبل أدركوا وتفاعلوا مع ازدهار التجارة الإلكترونية e-commerce البازغة. وكانت النتيجة أن وقَّعت بكتل عقود بناء بثلاثة بلايين دولار مع شركات التجارة الالكترونية ويبفان و إكوينيكس و إى موتورز.

لقد قيل أن لكل دراما ظلالها المسبقة ولكن الحقيقة أن الظلال صعبة الإدراك لأن أشكالها غامضة وغير محددة . فكيف لأحد أن يحكم أو يحدد وسط فوضى وغيوم الحرب أو عالم الأعمال معالم مستقبل يتكشف ويتطلب تغييرا استراتيجيا؟ فى هذا تلقى تجربة شركة إنتل بعض الضوء .

كانت إنتل فى أوائل الثمانينيات من بين كبرى الشركات المعترف بها فى عالميا فى الأبحاث والتصميم وتصنيع المكونات الإلكترونية. و كان اختصاصها إنتاج DRAM [ذاكرة الوصول العشوائى ديناميكيا] . لكن الكوريون واليابانيون بدأوا ببطء ثم بسرعة أكبر فى غزو السوق بمنتجات أفضل وأرخص وكان آندى جروف الرئيس التنفيذى لشركة إنتل والعاملون معه حينئذ دائمى المراقبة للموقف . لقد كتب كلاوسفيتز من قرنين أن :" جزءا كبيرا من المعلومات فى الحرب يكون متناقضا وجزءا أكبر من ذلك يكون زائفا وبذلك يكون الجزء الأكبر مشكوكا فيه ." والمعلومات فى ميدان الأعمال كثيرا ما تكون لها نفس طبيعة المشكلة . هل ما يراه الناس فى إنتل هو تغير بنائى فعلى فى الصناعة أو مجرد تقلبات فى السوق وهى جزء من الفوضى الشديدة والإشارات الزائفة الناتجة عن النشاط اليومى فى مجال المال والأعمال.؟ ويقول جروف عن عامين شديدى الوطأة من فقدان هامش الربح والجدال المستعر داخل إنتل :" كان الحزن إزاء ذلك يعتصرنا." لكنه فى النهاية استنتج والعاملون معه أن التغير الجذرى للسوق كان يأخذ مجراه مما يتطلب تغييرا بارزا فى الاستراتيجية . وقد أطلق جروف على نقاط هذا التغيير الاستراتيجى اسم " أحداث إكس 10 " أى الأحداث التى تغير الحالة الراهنة والأمر الواقع تماما . واستجابت إنتل بالانتقال باستراتيجية الإنتاج نحو تصنيع رقائق الميكروبروسسور المعقدة من أشباه الموصلات ذات القيمة المضافة العالية. وكان هذا قرارا حكيما أصبحت به إنتل من وقتها المسيطر على سوق رقائق الحاسب الشخصى وصار هذا التواجد الكلى الدائم بارزا فى عبارة " إنتل إنسايد " على كل جهاز حاسب آلى .

تواجه شركة ميريل لينش أحداث إكس10 حيث يتسارع نمو المتاجرة عبر الشبكة مباشرة Online Trading التى يقودها تشارلز شواب حيث تصبح العمولة التجارية 29,95 بدلا من 250 دولارا هى المعيار المعتاد وليس واضحا إلى الآن كيف سيكون رد ميريل لينش على هذا لكن الواضح هو أنها لن تستطيع أن تقف ساكنة والصناعة فى مفترق الطرق.

لقد أصيبت شركة تويز آر أص بصدمة هجوم الجدد على شبكة الإنترنت على سوقها فإن واين هويزينجا صارت تمثل تهديدا لعملية التجارة التقليدية فى تجارة السيارات . كما تعرضت كومكاس كابل للتحدى بالظهور المفاجئ لشركات قنوات التليفزيون بالأقمار الاصطناعية مثل إيكوستار وديركت تى فى . وتعرضت الصحف التى تكسب حوالى 25%

من عوائدها من الإعلانات المبوبة لقصف كاسح من المحدثين فى مجال التجارة الإلكترونية . وتعرضت السلاسل الكبرى فى السوبر ماركت مثل كروجر والبرتسونز للتهديد بسبب دخول وال-مارت المفاجئ إلى سوق البقالة . وأزيحت موتورولا الرائدة فى مجال الهاتف النقال عن عرشها خلال سنوات قليلة على يد نوكيا وتكنولوجيتها الرقمية . واهتزت قواعد صناعة التسجيل الموسيقى التى يبلغ عمرها قرن تقريبا وذلك بسبب تكنولوجيا Mp3 للتحميل عبر الإنترنت بواسطة الجدد فى الميدان مثل نابستر التى توفر عروضا موسيقية مجانية . وقد تختفى شركة كوداك لأفلام التصوير الضوئى بعد أعوام عمرها المائة تحت الانهمار الضخم لتكنولوجيا التصوير الرقمى . وباختصار، لم تعد هناك صناعة محصنة .

وقد قال ألان جرينسبان رئيس بنك الاحتياط الفيدرالى :" إن أفضل التنبؤات تتم بواسطة أحدث البيانات." وهناك حاجة إلى تلك البيانات لكشف أحداث إكس 10 التى غالبا ما توجد بالأفق أو خلف الأفق على أكثر تقدير . والفشل فى الاستشراف المستمر للمستقبل وتعديل الاستراتيجيات تبعا لذلك يمكن أن يكون له أثر مصيرى . ويقدم مثال دائرة المعارف البريطانية حالة تتعلق بهذه النقطة.

منذ خمس سنوات فقط كانت دائرة المعارف البريطانية التى تلقى احتراما عالميا تحظى بشبه احتكار كامل فى ميدانها . وكانت هذه الموسوعة المرجعية المختارة موجودة فى ملايين المنازل والمكتبات فى الولايات المتحدة برغم سعرها البالغ 1500 دولارا للمجموعة . وكانت تلك الموسوعة لأجيال عديدة هى المصدر التنويرى الوحيد للحقائق العامة ونقطة البداية لأعمال البحث الجادة . ثم جاء هجوم السوفتوير بموسوعة ميكروسوفت " إنكارتا" Encarta بسعر 49 دولارا فقط. وكان ذلك حدث إكس 10 الذى لم تستطع الموسوعة البريطانية مواجهته وضاعت منها خلال سنوات ثلاث فقط كل مبيعاتها السنوية . كان الوقت متأخرا جدا للانطلاق فى هجوم مضاد وبهذا وجدت الشركة نفسها فى حالة دمار كامل لسبب بسيط ألا وهو أن استشرافها للمستقبل لم يلتقط الظهور المفاجئ لإنكارتا وربما أن الشركة – أى الإدارة العليا فيها – لم تكتشف تواجد ميكروسوفت أو أنها تمنت فى خيالها لو أن ميكروسوفت نفسها لم تكن موجودة .

لقد كان أسرى الحرب الأمريكيين فى فيتنام يتطلعون دوما إلى إشارات أو علامات تشى بأن الحرب على وشك التوقف وأنه سيتم تحريرهم . ولمدة خمس سنوات كاملة كان جون ماكين السيناتور الممثل لأريزونا من ضمن الأسرى حينها وهاهو يستعيد الأحداث :"كان الأسرى فى هانوى يلمحون تغييرا ضئيلا فى الروتين اليومى ويعتقدون أن الحرب انتهت . كان أحدهم يقول :" إن حساءنا اليوم يحتوى على قطعة من الجزر . سوف نعود إلى الوطن ". لكنهم لم يعودوا ولم تتوقف الحرب لعدة سنوات. وأقسمت ساعتها قائلا: " لن يستثيرنى شئ إلا أن أرى الجنود الأمريكان أمامى فى زيهم العسكرى ." إن من الصعب ألا نتأثر بآمالنا ومخاوفنا فى تقييمنا لاستشراف المستقبل .

إن هناك فى الغالب تحدٍ صعب لأى مؤسسة أو تنظيم فى التنبؤ عن المستقبل بموضوعية . إن الإنكار هنا أمر سائد والوهم عقار مسكِّن . وكما يقول ولش رئيس شركة جنرال إلكتريك :" إن للتفاؤل مكان هام لكنك يجب أن تواجه الواقع ." إن التغيير يجلب معه الخوف من المستقبل المجهول . وغالبا ما تكون النتيجة قصورا ذاتيا وشللا . إن سمعة الفرد أو المؤسسة المبنية على نجاحات الماضى تدفع لمقاومة التغيير وللتشبث بالحالة الراهنة . ولقد قال جيرجن شرمب رئيس شركة ديملر كريزلر لموظفى شركته:" اقلقوا من التغيير ولكن لا تخافوه بل كونوا جزءا منه ." وإن عدم التمسك بهذه المقولة يؤدى فى النهاية إلى الخراب فى ميدان الحرب وكذلك فى السوق فعندما ندرك فى النهاية الحاجة إلى الفعل نكون قد خسرنا الحرب والمنافسة . إن تصور أن المستقبل يختلف تماما عن الحاضر يدعو إلى استراتيجيات تختلف تماما عن المستخدمة حاليا.

وحدات البناء الاستراتيجى

إن اكتمال أى خطة استراتيجية كما يتضح من الخطوط العريضة هنا يتطلب تجميعا شاقا جدا للمعلومات يليه تحليل دقيق . ولكن هناك حاجة إلى شئ يختلف كثيرا جدا فى وضع لبنات البناء الاستراتيجى التى تكوِّن معا الاستراتيجية الشاملة وتمثل جوهر الخطة الاستراتيجية . المطلوب هو نوعية عبقرية من التفكير العقلى . كان كلاوسفيتز مؤمنا بأن الحرب ثلاثية متناقضة من العنف البدائى والحظ والفكر . والعباقرة فقط هم الذين تتوفر لديهم القوة العقلية الضرورية للتصميم الدقيق لوحدات البناء الاستراتيجى السليمة لمجموعة المعطيات والظروف الحالية والمستقبلية . وبينما يبدو وصف "العبقرى" شيئا مبالغا فيه ، فإن وضع الاستراتيجية هو بالتأكيد مجال الأذكياء ذوى الخبرة.

ومكانة وحدات البناء الاستراتيجى هى فى القلب من الخطة الاستراتيجية ويجب أن يدخل فى الحسبان فى تصميمها عدة عوامل ونذكر أهمها فيما يلى :

- يجب أن يكون عددها ما بين ثلاثة إلى سبعة تقريبا ولا تتعدى العشرة . وكما يقول سكوت مانلى المدير التنفيذى لشركة سن : " يجب أن تكون حريصا جدا فى عدد المبادرات الاستراتيجية التى تتخذها."
- علاقة كل من الوحدات بالمهمة هى علاقة حرجة فإن فشل الاستراتيجية سوف لن يحقق المهمة . إضافة إلى هذا يجب أن تكون وحدة البناء متسقة مع المهمة فلا يجب أن تتناقض أية استراتيجية مع لغة المهمة ومقصدها.
- يجب أن تكون وحدة البناء مهدَّفة مباشرة أو على الأقل بصورة غير مباشرة نحو المنافسة .

- تتطلب كل وحدة موارد تمويلية وبشرية مستدامة وتشمل اهتماما متناسقا فى الإدارة فإن القيود على هذا الاهتمام تفسر السبب فى وجوب قلة عدد وحدات البناء الاستراتيجى. ويقول ستيف كيس رئيس أمريكا أون لاين:" لقد هزمنا ميكروسوفت هزيمة ساحقة فى خدمات أون لاين لأنها كانت بالنسبة لنا استراتيجية أساسية لكنها كانت بالنسبة لهم واحدة من أشياء عدة للاهتمام بها ."
- يجب أن تكون كل وحدة من هذه الوحدات موجهة بحيث تظل بلا تغيير بقدر كبير فى المستقبل – لسنوات أو عقود- وما يغيرها فقط هو أحداث إكس 10 . لقد أحدث جاك ولش حوالى سبعة تغييرات استراتيجية فى 19 عاما من عمر جنرال إلكتريك .
- يجب أن تكون كل وحدة مكملة للأخريات .
- يجب أن تتحدد كل وحدة بواسطة الإدارة العليا للمؤسسة.
- وأخيرا ! من الأهمية الكبرى أن تتجمع هذه الوحدات البنائية المصممة بعناية فائقة لتوفر للخطة الأساسية كل ما تحتاجه وفقا لخطة عمل تفصيلية محددة للأدوار [Blueprint] فيما يتعلق بمن؟ وما؟ و أين؟ وكيف ؟ وتهدف كلها عند التطبيق إلى تحييد المنافسة والتغلب عليها .

إن وضع الاستراتيجية كما أسلفنا يتطلب الخبرة والقوة العقلية للعباقرة . وقد كان للجنرال ماك آرثر كلتا الصفتين .

لقد تكونت حملة ماك آرثر المنتصرة فى المحيط الهادى من ست وحدات بناء استراتيجى وهى : 1. تجاوز مواقع حصينة معينة 2. تنسيق مع قوات الطيران البحرية والقوات الأرضية 3. تركيز القوات على نقطة الهجوم 4. غموض القيادة [خليط من الكبرياء والرهبة والرمزية والأسلوب اللغوى] 5. استخدام الجزر المستولى عليها لإطلاق هجمات جوية ضد الأهداف المستقبلية وأخيرا 6. موافقة وتأييد المستويات العليا وخصوصا الرئيس روزفلت ورئيس الأركان الجنرال جورج مارشال .

ولتطبيق أية استراتيجية على نطاق المؤسسة بكاملها تتطلب وحدات البناء من كل المستويات الأدنى فى الأقسام والفروع أن تطور لنفسها خططا تنظيمية وأوامر عمليات مفصلة تتوالى واحدة بعد الأخرى . وتكمل كل واحدة من هذه الخطط وتدعم إحداها الأخرى وتسهم فى وحدات البناء الاستراتيجى الأكبر. وهكذا أصبح تنسيق وحدات البناء الاستراتيجى بحرا وجوا وبرا للجنرال ماك آرثر هو المهمة/الرسالة للخطط الاستراتيجية للقادة للتابعين الذين تقدم وحداتهم البنائية بدورها المهمة/الرسالة لمن هم تحت إمرتهم مباشرة ومن الضرورى ألا تتعدى هذه المستويات اثنين أو ثلاث . وعلى نفس النحو يجب أن يكون لوحدات البناء الاستراتيجى للشركة خططا تطبيقية للتمويل فى الأقسام والفروع والموارد البشرية والتصنيع والتسويق وتكنولوجيا المعلومات وغيرها من الخطط . وعلى سبيل المثال فإن شركة جنرال إلكتريك كابيتال تتأكد من أن تلك الخطط تم تطويرها بإشراك المئات من العاملين فى الوحدات المختلفة فى عملية التخطيط.

إن وحدات البناء الاستراتيجى المصممة بمهارة وجرأة فى التنفيذ لا غنى عنها لأية حملة عسكرية ناجحة فهى توفر للقوة المسلحة هندسة بنائية مرشدة لتحقيق أجرأ المهام ويسرى ذات الأمر أيضا على ميدان المال والأعمال حيث تكون الاستراتيجيات فى الغالب هى المحددات للنجاح أو الفشل . وفيما يلى من فصول نستطلع استراتيجية لكسس Lexus فى الهجوم على موطن القوة لدى كاديلاك واستراتيجية الصبر التى اتبعتها بوينج ضد أير إندسترى واستراتيجية الاحتواء التى استخدمتها بروكتور آند جامبل فى مواجهة يونيليفر واستراتيجية الهجوم على نقطة الضعف التى مارستها وال-مارت ضد سيرز واستراتيجية نقطة الخنق التى نفذتها ميكروسوفت واستراتيجيات أخرى .

إن الاستراتيجية هى الميزة التنافسية لأى شركة مزدهرة سواء كانت محلية أو عالمية بغض النظر عن حجم الشركة أو منتجاتها .

الأهداف الأدائية

كانت لخطة الجنرال ماك آرثر لغزو الجزيرة ساعة صفر مستهدفة أو تاريخ أولىٍّ،[أى اليوم الذى تبدأ فيه العمليات D-day]وكذلك جدول مسبق بالأهداف : تأمين الشاطئ بعد يومين من ساعة الصفر – السيطرة على الشريط الساحلى للإنزال بعد تسعة أيام من ساعة الصفر – إنهاء العمليات بعد 23 يوما من ساعة الصفر وهلم جرا . ومع انكشاف المعارك كان هناك تتبع لتقدم هذه الأهداف لاستبصار الحاجة إلى أى تعديل استراتيجى أو تكتيكى. إن الأهداف الأدائية ، ومن ضمنها علامات على الطريق التى يجب إنجازها ، أساسية للخطة الاستراتيجية ومع ذلك فهناك مشكلات فى تقديمها .

إن الاستراتيجيات الغير واضحة أو سيئة التوجيه تؤدى إلى أهداف أدائية شديدة الطموح أو ذات طموح غير كافٍ أو – بكل بساطة- خاطئة . وقد يكون لها عواقب غير مقصودة والتى غالبا ما تكون كارثية . وفيما يلى مثال عسكرى كلاسيكى وآخر من عالم المال والأعمال .

كان ميدان الحرب فى فيتنام يتغير يوما بعد يوم كما تتغير الأشكال والألوان التى يكونها الكليدوسكوب[منظار التشكيلات اللونية] وكانت خطوط المعركة إما غير موجودة أو غامضة وفى الغالب لم تكن هناك جبهة وكان

الفيتكونج يتسللون من الشمال ويختلطون بالسكان فى جنوب فيتنام وكانوا يهاجمون بأعداد قليلة ثم يذوبون فى القرى المحيطة والمزارع – لقد كانت حرب عصابات بأفضل ما تكون عليه حروب العصابات . اختار الأمريكان – ولم يكن لديهم أهداف أدائية جغرافية أو طبيعية – أن يعتمدوا على " عد الجثث" وكان هذا خطأ فادحا فلم يكن جسد الميت يتميز بوصفه مقاتلا أو فلاحا من المدنيين . ولم يكن الأمريكيون تحت النار- وهو أمر يمكن فهمه- عابئون بالتمييز ولهذا كانت مذبحة المدنيين البائسة فى ماى لاى التى قامت بها فصيلة مشاة أمريكية تحت قيادة الرقيب ويليام كالى من العواقب الغير مقصودة لأسلوب عد الجثث بوصفه هدف أدائى . وبالمثل فإنه تقع حوادث مماثلة – مع كونها أقل دموية وعنفا- فى عالم المال والأعمال .

برغم ماض شركة سيرز الذى يلقى كل الاحترام فإن القليل جدا من الشركات قد مرت بسلسلة الفشل التى عانتها سيرز بسبب استراتيجيتها الفاشلة وأهدافها الأدائية المرتبطة بها . ففى أواخر الثمانينيات وجدت الإدارة العليا أن عمليات سيرز فى صيانة السيارات قد حققت هامش ربح منخفض بشكل غير معقول . لقد كانت الأهداف أساسا شديدة الارتفاع بصورة غير معقولة مما مثّل ضغطا كبيرا على المديرين المحليين بحيث لم يتمكنوا من تحقيقها . كان العاملون فى الخطوط الأمامية فى مراكز خدمة سيرز فى كل أنحاء القطر يرون أنه قد تحددت لهم أهداف مستحيلة وقد ردوا على ذلك بقولهم:" إن أصحاب البذْلات يريدون أرباحا أكثر ، وسوف نعطيهم أرباحا أكثر." لقد زُوِّرت أوامر تشغيل وأجريت عمليات تغيير لأجزاء من سيارات العملاء دون ضرورة وتم تقاضى مبالغ اكثر من المستحق وأصبح هذا السلوك هو المعتاد لديهم . وعندما انكشف خداع العملاء رُفِعت العديد من الدعاوى القضائية ضد سيرز بمطالبات بالملايين من الدولارات كتعويض . لقد كانت الخسارة بسيطة بالمقارنة بتلطيخ سمعة الاسم التجارى الممتاز .

وهناك مثال آخر يخص سيرز أيضا . لقد أُجبرت الشركة فى 1997 على شطب مديونية نصف بليون دولار تلقتها فى صورة بطاقات ائتمان مستحقة التحصيل فقد كانت الإدارة العليا قد وضعت هدفا هو زيادة عدد حاملى بطاقات ائتمان سيرز بغرض جذب عدد أكبر من الزبائن لمحلاتها . وكانت هذه البطاقات متاحة لأناس ذوى تاريخ سيئ فى الائتمان وكانت هذه هبة غير متوقعة لمن تلقوا هذه البطاقات واندفعوا إلى أقرب محلات سيرز ينفقون على الشراء بها بشكل مبالغ فيه وبفواتير عالية القيمة جدا . لكنهم لم يقوموا بالسداد . وقد ضاعفت سيرز من المشكلة بلجوئها إلى وسائل غير قانونية لإجبار المدينين على السداد وكان من نتيجة ذلك أن أُجبرت الشركة على دفع غرامات بلغت ملايين الدولارات . لقد أصابت العواقب غير المقصودة للأهداف الأدائية شركة سيرز بأذى كبير وهى عواقب يمكن أن تصيب أية شركة بالضرر.

لقد قالها الجنرال جورج مارشال ذات مرة:" إذا كان لديك أهدافا صائبة فإن بإمكان ضابط متوسط أن يضع الاستراتيجية ." لقد كان- بلا شك – مبالغا ولكنه أصاب الهدف بما قاله فإنه يجب بالفعل رسم الأهداف الأدائية بعناية ويجب أن تكون محددة كماً وكيفاً وأن تضع فى الحسبان العواقب غير المقصودة . كما يجب أن تشمل الأبعاد الزمنية وتعيين شخص أو تنظيم مسئول لهذا الغرض . لقد وضع ستيف كيس رئيس أمريكا أون لاين AOL هدفا أدائيا محدد الزمن لشركته وهو:" سوف يكون بحوزتنا أكبر رأسمال سوقى فى العالم بحلول عام 2004 ."

إن الموازنات التقليدية وكذلك الأهداف المالية التى تشمل Ebida (العائد قبل الفائدة والضريبة والديون المعدومة) وEPS (العائد على نصيب المساهم) وEVA (القيمة الاقتصادية المضافة) - وعشرات من الأسماء المختصرة التى تحبها الإدارة بصفة عامة والمديرين الماليين الرئيسيين بصفة خاصة – ذات أهمية ولكنها غير كافية . وتتساوى معها فى الأهمية – وربما تكون أكثر أهمية- الأهداف العملية التى تتعلق ،مثلا، بخدمة العملاء وجودة المنتَج وتطوير منتَج جديد والتسليم فى الوقت المحدد . ويمكن الجدال بأن أهداف العملية أكبر أهمية من الأهداف المالية والعائد لأن السابقة هى العوامل المحددة للاحقة.

إذن فإن أهداف الأداء فى مجال الأعمال تنقسم إلى ثلاث فئات عريضة نشير إليها فى الأمثلة التالية فى جدول 2-3

جدول 2-3

نوع الأهداف	الهدف	التاريخ	المسئولية
مالية Financial	ROE عائد حقوق المساهمين 17%	2003/1/6	المدير التنفيذى
عملية Process	أداء معيارى 6 سيجما	2002/4/8	مدير المصنع
ناتج Outcome	افتتاح 43 محل جديد	2004/1/3	قسم تنمية المال والأعمال

ويجب أن تكون مراقبة الأهداف عملية مستمرة يتم فيها مراجعة أهم الأهداف بواسطة المستويات العليا . ففى حالتى الفشل اللتين ذكرناهما من قبل ادَّعت الإدارة العليا جهلها بالموقف وكان المدير التنفيذى فى كل حالة مندهشا تماما لاكتشاف ما حدث . وعلى النقيض من ذلك ما حدث فى اجتماع للإدارة العليا فى وال-مارت حيث قاد دافيد جلاس المدير التنفيذى مناقشة حامية لمدة نصف ساعة لمشكلة المشابك الخالية فى العروض الداخلية

لقسم الجوارب النسائية . إن مشكلات شركة سيرز لم تكن لتغفل عنها العيون التى لم تغفل عن مراقبة مشابك الجوارب النسائية فى إدارة وال-مارت.

الموارد المطلوبة

شهدت الحروب عبر قرون كثيرا من الجنرالات العجزة أو فى الحقيقة الجزارون . ففى الحرب العالمية الأولى مثلا وفى أعقاب هجوم نازى ضد جيشه قال الجنرال الفرنسى فرديناند فوش لرؤسائه:" إن قوات الوسط تتداعى والميمنة تتراجع والموقف ممتاز. إننى سوف أهاجم ." وقد هاجم بالفعل ومباشرة المدافع الميكانيكية الألمانية المنتظرة التى جزّت أعناق القوات الفرنسية المتقدمة . وسقطت موجة بعد أخرى من جنود المشاة . وفى Verdun وSomme وYpres و St.Mihiel وAmiens كان من الواضح أن فوش قد طبَّق نفس الاستراتيجية الوحيدة التى كان يعرفها : تقدم مباشرة إلى نيران العدو . وربما كانت هذه النظرية مناسبة للحروب القديمة قبل دخول المدافع الميكانيكية والأسلاك الشائكة ومدافع المورتر والكروب ولكنها لم تكن كذلك فى هذه الحرب . لقد ارتضى فوش بغباء فكرة أن المدافع الميكانيكية قد بولغ فى تقديرها وأن الطائرات أمر سخيف وأن الدبابات مجرد لعب أطفال . ونتيجة لهذه القيادة وذلك التفكير الاستراتيجى قُتِل حوالى مليونان من الفرنسيين فى هذه الحرب وجُرح حوالى خمسة ملايين . لقد كان هذا إهدارا فظيعا وصادما ومدمرا لأنفس الموارد وأكثرها قيمة .

الموارد فى العمليات الحربية نوعان ، مادية وقوى بشرية . وتشمل المادية الأسلحة والدروع والنقل البرى والسفن والطائرات والاتصالات وكل المستلزمات التسليحية للحرب . أما الموارد الثانية وهى الأكثر قيمة فهى أرواح الجنود من الشبان والشابات . إن إتاحة الموارد المطلوبة ضرورة شديدة الأهمية للتخطيط الاستراتيجى .

هناك اتجاهان أوليان فى تحديد أعداد وكميات تلك الموارد البشرية والمالية . أولهما هو الانتهاء من الخطة كما حددناها من قبل والانتقال بالتتابع من المهمة إلى الأهداف الإجرائية ثم وفى آخر خطوة وببساطة تتحدد الموارد البشرية والمالية المطلوبة للتنفيذ والحصول على هذه الموارد . ففى حالة الأعمال الحربية تدعو الأمة المتطوعين أو الاحتياطيين أو تجند الأفراد المطلوبين وتقترض بصفة عامة التمويل المطلوب . والاتجاه الثانى هو على العكس من ذلك . فمع وجود النظرة الشاملة [من القمر الاصطناعى] والمسح/الاستشراف المستقبلى يبدأ بالموارد المتوفرة ويتحرك إلى الخلف لوضع المهمة ووحدات البناء الاستراتيجى والأهداف الأدائية . وعندما تتحد هكذا المهمة والأهداف الأدائية تكونان أكثر تواضعا وتكون وحدات البناء الاستراتيجى أكثر إبداعية من تلك التى يُحصل عليها من الاتجاه الأول . وفى الممارسة يحدث الكثير من الأخذ والرد بين الاتجاهين و فى النهاية يتم التوصل إلى حصر دقيق للأرقام البشرية والمالية المطلوبة . مثال على هذا مجموعة جارتنر وهى مرجعية رائدة فى مجال تكنولوجيا المعلومات فى حسابها لاستراتيجية تجارة إلكترونية كما وردت فى قول لمتحدثها الرسمى" سوف تتطلب 100 موظف جديد و70 مليون دولار للاستئجار والتدريب والتعويضات المالية [مرتبات وأجور] . "

قال ماك آرثر ذات مرة:" لن أحصل بالتضحية بالرجال ما يمكن أن أحصل عليه بالاستراتيجية." ومهما كانت الموارد فهى محدودة والحكومة التى تنضب خزانتها وتُقتل الأعداد الكبيرة من شبابها فى الحرب تواجه ثورة داخلية والأمثلة على ذلك تشمل مقتل زعيم الأزتك مونتيزوما على يد شعبه بعد هزيمته الكارثية وإخضاع الأسبان له والتنازل القهرى للقيصر ولهلم الثانى بعد الهزيمة الألمانية المكلفة فى الحرب العالمية الأولى وإقصاء ليندون جونسون عن الرئاسة بسبب الفشل الشديد لسياسته فى فيتنام . وفى مجال المال والأعمال تتوافر دائما حقوق المساهمين أو رأس المال المدين ولكن الثمن المقابل هو القيود والتضييق على الفعل أو التصرف . فلو أُهدر رأس المال فإن النتيجة الحتمية هى الإفلاس أو استحواذ الغير على الشركة أو على الأقل عصيان أصحاب الأسهم ومجلس الإدارة وإجبار المدير التنفيذى على الاستقالة . إن قيادات الشركات الذين "قُطعت رؤوسهم" فى العقد الأخير كان السبب فى سقوطهم راجعا إلى الاستراتيجية الفاشلة وفى حالات كثيرة بسبب تبديد الموارد . كان من هؤلاء آل دنلاب فى شركة سن بيم وروبرت ألن فى أيه تى آند تى وجيل بارد فى شركة ماتل ودوج إفستر فى كوكاكولا وجيل إميليو فى أبل وروجر سميث فى شركة جى إم وديرك جاجر فى بروكتور آند جامبل.

العملية [سلسلة الأفعال]

تم تلخيص العناصر الأساسية لنموذج التخطيط الاستراتيجى بدءا من المهمة/الرسالة إلى الموارد المطلوبة لكن هناك نقطة إضافية يجب ذكرها . إن التخطيط الاستراتيجى عملية مستمرة وهذا أمر مفروض لأن العالم ليس ساكنا فعندما تتغير نظرة القمر الاصطناعى والمسح المستقبلى أو استشراف المستقبل كذلك يجب أن تتغير الافتراضات الضمنية التى تنبنى عليها الاستراتيجية . وتتعامل الشركات تقليديا مع التغيير عن طريق عقد جلسات تخطيط سنوية تراجع فيها الخطة الثلاثية أو الخمسية ويكون تكرار تحديث الخطة والمدة الزمنية التى تستهدفها وظيفة المال والأعمال أو الصناعة . وبالنسبة لشركة جنرال إلكتريك تلتقى قمة الإدارة العليا (500 شخص) سنويا بعد عطلة العام الجديد مباشرة فى بوكا راتون لمناقشة مسائل التخطيط الاستراتيجى . ويقول جون تشامبرز الرئيس التنفيذى لشركة سيسكو :" لا نزال إلى اليوم نؤدى معظم تخطيطنا على أساس من سيناريو لعامين ." وتضع شركة ديزنى تخطيطا أبعد للمستقبل – فسوف يستغرق اكتمال إنشاء مدينة ملاهى هونج كونج خمس سنوات . وتنظر شركة رويال دتش/ شل فى تخطيطها إلى أبعد من هذا كثيرا – نصف قرن .

إن أهمية عملية التخطيط الاستراتيجى ذاتها واشتمالها على إدارة مسئولة عن كل أنحاء الشركة أمر لا يتطلب زيادة فى التأكيد وفى الحقيقة فإن أهمية العملية تقارب أهمية الخطة المكتملة لأن مناقشة المواقع حتى الوصول إلى اتفاق والاستبصار فيما قد يجلبه المستقبل واستثارة إبداء الآراء والوصول إلى حقائق وحلول وضمان التنسيق فى جهود كل الوحدات والأقسام والقطاعات والفروع . كل هذا وسواه يأتى نتيجة للعملية – عملية وضع الاستراتيجية .

وزيادة على جدول الجلسات الفترية للتخطيط يجب عقد اجتماعات أخرى خارج الجدول فى أوقات الأزمات . والغرض من هذه الاجتماعات إيجاد حلول للأزمات ومنع وقوع كوارث وتقييم الأداء وإحداث استقرار للموقف . وعندما يحدث هذا يتحول الاهتمام إلى الاستراتيجية . ويرى بول سافو مدير معهد المستقبل Institute for the Future أهمية التفكير طويل المدى فى فترات التغير/التحول السريع . إن عملية التخطيط التى يجرى تنفيذها فى حاضر تسوده الفوضى غالبا يجب أن يتضمن نظرة إلى الماضى للتعلم من دروسه وكذلك نظرة إلى المستقبل حيث يقبع المصير النهائى.

"لقد أخطأنا خطأً فادحاً"

شركة أكاماى إحدى الشركات الكثيرة الجديدة التى ولدت فى عصر الإنترنت العصبى المحموم . وهى تنتج برامج التنزيل من شبكة الإنترنت . فى أواخر عام 1999 ومع الارتفاعات الجديدة التى وصلتها أسهم أكاماى ورد عن الرئيس التنفيذى جورج كونرادز أنه قال:" إن الأمور كلها تتحرك بسرعة هائلة إلى درجة أننا لا نتمكن من وضع استراتيجية لأكثر من تسعين يوما فى المرة الواحدة ." ربما يبدو قول كونرادز فى هذا مدهشا و غريبا وربما لا يكون كذلك . فكما ورد من قبل يجب أن تظل الاستراتيجية لعدة سنوات وربما لعقود من الزمن وليس لتسعين يوما . وبحسب التعريف وحسب قول رئيسها فإن أكاماى ليست لها – فى الحقيقة- استراتيجية . ربما كان هذا صحيحا حتى تحولت أنظار عالم المال والأعمال إلى أكاماى وهى إحدى الشركات على قائمة بورصة ناسداك وكان سعر تداول سهمها قد وصل ذات مرة إلى 345 دولارا تم هبط وقت كتابة هذا الكتاب إلى 12 دولارا فقط . وعكسَ هذا الهبوط الخطير الصعوبات التى تواجهها الشركة . ربما كان التخطيط الاستراتيجى ذو المغزى- مع كل هذا- فكرة جيدة.

يقدِّر جارى هامل الأستاذ بجامعة أكسفورد أن الإدارة العليا فى أمريكا تقضى 3% من وقتها فى التفكير فى المستقبل طويل المدى بينما نسبة 3% وقت كافٍ لبدء شركة إنترنت تكون مهمة قائدها الضمنية هى مجرد عرض عام للجمهور IPO وكسب المال ثم الخروج مبكرا لكن هذا ليس كافيا إذا كان مقصد الإدارة العليا تأسيس شركة مستمرة الوجود .

إن الخطة الاستراتيجية جيدة الإعداد توفر للشركة أو الوحدة أو القسم معيار ضبط وتحكم لمستقبل غير متيقن ولمصيرها. لقد حاولت شركة سونى منذ بدايتها أن تخلق مستقبلها الخاص والمثال على هذا منتَجها سونى واكمان. لقد تم تصميم هذا الجهاز بدون أبحاث تسويقية مسبقة وتم تصنيعه ثم بيعه للجمهور الذى اكتشف فجأة أن ليس عليه إلا أن يكتفى بجهاز واحد . ويقول ماسارو إبيوكا الرئيس الشرفى لشركة سونى :" لقد كان تأكيدنا دائما على أن نصنع شيئا من لا شئ ." إن الخطة الاستراتيجية كما وصفناها فى هذا الفصل هى الخطوة الأولى . إن الشركات الرائعة ، حتى تلك الشركات العاملة فى عالم الإنترنت شديد السرعة مثل أمازون دوت كوم بدأت تدرك هذه الحقيقة متأخرة ويقول فى هذا رئيس الشركة جف بيزوس :" لقد أخطأنا خطأً فادحا بإغفالنا عملية التخطيط الاستراتيجى ; لقد كنا على وشك أن نتعرى ."

إن جوهر الخطة الاستراتيجية هو الاستراتيجيات ذاتها ومع وجود العديد من الأشكال المتنوعة للاستراتيجية فإن ما يثير الدهشة هو العدد القليل جدا من الاستراتيجيات المنتصرة العسكرية وتلك الاستراتيجيات فى عالم المال والأعمال تبعا لها. ونعرض فيما يلى من الفصول استراتيجية عسكرية واحدة فى كل فصل وكيف دخلت هذه الاستراتيجية إلى عالم المال والأعمال. ويتناول الفصل الرابع الاستراتيجية العتيقة والتى - مع ذلك - مارستها العسكرية اليابانية : استراتيجية الهجوم على موطن القوة.

الفصل الرابع

تورا ! تورا ! تورا !

الهجوم على موطن القوة

" كى تأسر النمر الصغير عليك أن تدخل إلى عرين النمرة الأم "
حكمة عسكرية يابانية

" إن استراتيجيتنا فى مهاجمة الجيش العراقى بسيطة جدا . أولا سوف نُقطِّع أوصاله ثم نقتله "
كولن باول

" عندما تضرب ملِكا عليك أن تقتله "
رالف والدو إمرسون

جبل طارق المحيط الهادى

فى تمام الساعة 7:55 صباحا بالتوقيت المحلى قطع صمت أجهزة اللاسكى – بعد ساعات من الصمت – صوت تكرر ثلاث مرات : تورا! تورا! تورا! . كانت هذه هى الرسالة الكودية وهى الإشارة من القائد اليابانى الشاب المندفع بجرأة ميتسو فوشيدا إلى 216 من أسطول الطائرات لبدء إطلاق قذائف الطوربيد والقصف من ارتفاع منخفض على تلك الجائزة التى كان يسعى إليها: الأسطول الأمريكى فى المحيط الهادى . وانتهى الهجوم بعد ساعات قليلة وكان الانتصار اليابانى شبه كامل . كانت خسائر الولايات المتحدة فادحة وهائلة فقد تم إغراق أو إحراق أو تعطيل سفن حربية ومدمرات وطرادات وكاسحات ألغام وسفن مساعدة . كذلك تم تدمير مخازن بترول وتسهيلات ساحلية . وكان من بين الخسائر فى الأرواح التى بلغت 3581 مئات من طواقم السفينة الحربية الغارقة أريزونا الذين فشلوا فى الهروب منها واحتُجِزوا داخل الحطام حيث ظلت جثثهم إلى اليوم .

لقد نجح اليابانيون فى هجومهم على ميناء بيرل هاربر الذى كان يُعتقد بأنه جبل طارق المحيط الهادى المنيع ضد الهجوم . لكنه لم يكن كذلك فى ذلك الصباح الباكر من 7ديسمبر 1941 .

ووفقا للحكمة العسكرية اليابانية:" لكى تأسر النمر الصغير عليك بمهاجمة عرين النمرة الأم ." تحرك اليابانيون بالهجوم الاستراتيجى على نقطة قوة أمريكا " عرين النمرة الأم" فى بيرل هاربر وفازوا بجائزة " النمر الصغير" وهو أسطول المحيط الهادى . لقد تم الانتصار فى معركة كبرى .

كانت بيرل هاربر مركز الوسط لهجوم يابانى رائع التنظيم ومتقن التوقيت ضد حوالى 20 من نقاط العدو الحصينة المنتشرة على ما يقرب من مساحة ربع العالم . وانطلقت هجمات متزامنة تقريبا ضد الحصون البريطانية والفرنسية والهولندية فى ماليزيا والهند الصينية وإندونيسيا على التوالى وكانت ضربات بالغة المهارة . ففى يوم واحد وجد الأمريكيون والقوى الاستعمارية الأوروبية التى كانت تسيطر على الكثير من بلدان الشرق الأقصى لعدة قرون أنفسهم فى موقف الدفاع و لا يقدرون على مجرد التشبث بمواقعهم . لقد استخدم اليابانيون استراتيجية الهجوم على موطن القوة بجرأة وانتصروا بها .

لقد أدت استراتيجية الهجوم على موطن القوة إلى انتصارات لا حصر لها عبر ما يزيد على ألف سنة من الأعمال الحربية . وقد أصبح مشهورا بها الدوق مارلبورو أنجح القادة العسكريين البريطانيين . وكذلك مارسها شارلز الثانى عشر ملك السويد وأوليسيس س. جرانت بطل الشمال فى الحرب الأهلية الأمريكية . وفى حرب الخليج هاجمت قوات التحالف/ الأمم المتحدة ودمرت قوة صدام حسين وهى الحرس الجمهورى – مصدر فخره وتحقق الانتصار فى عاصفة الصحراء . ولقد دخلت هذه الاستراتيجية للنصر إلى حروب المنافسة فى عالم المال والأعمال.

يو بى إس و فيدإكس UPS and EedEx

استُخدمت استراتيجية الهجوم على موطن القوة بفاعلية غير عادية فى حروب المال والأعمال والآن تمارسها ستاربكس عن طريق فتح مقاهٍ قرب مقاهى المنافسين الراسخين – إما إلى جوارها مباشرة أو عبر الشارع فى مواجهتها .

وتهاجم نوردستروم شركة نيمان ماركوس فى موطن قوتها فى ولاية دالاس وهو مركزها الرئيسى . وفى نهاية التسعينات هزت لكسس مبيعات كاديلاك ولينكولن معا فى سوق السيارات الفارهة فى الولايات المتحدة واللتان كانتا تحتكرانه تقريبا.

كذلك نافست شركة روبرت مردوخ للأخبار نيوز كورب شركات الأخبار الثلاثة الكبار، CBS و NBC و ABC. وفى أواخر التسعينات أحدثت AT&T صدمة فى مجال شبكات الكابل التليفزيونى باستحواذها على TCI و ميديا وان بقيمة بلايين الدولارات وفى ليلة واحدة استولت AT&T على نسبة 40 % من السوق المحلية من كبرى وأقوى الشركات فى هذه الصناعة. كذلك فى عام 1989 قام إروين جاكوبز الرئيس التنفيذى لشركة كوالكوم بمباغتة الشركات الراسخة فى تقنيات اللاسلكى المسماة TDMA فى الولايات المتحدة و GSM فى أوروبا وذلك بتقنيتها المسماة CDMA ومن البداية حازت كوالكوم على

20% من السوق وقد تحوز عليها بالكامل قريبا. والمثال الأخير من عالم بزنس نقليات السيارات أثناء الليل الذى ترسخت فيه شركة فيدإكس التى تعرضت فيه للتحدى من قِبَل يو بى إس . وفى كل من هذه الحالات قام المعتدى بالهجوم على موطن قوة المنافس بوصفها استراتيجية للنصر.

الخيار الاستراتيجى: الظروف السائدة

" تتعامل الاستراتيجية مع ... [الظروف] كما هى وبحالتها الراهنة" ، كما كتب كلاوسفيتز. فهناك أولا الظروف ومن بعدها الاستراتيجية التى تتعامل معها بأفضل وسيلة . إن فعالية استراتيجية مهاجمة موطن القوة أو أية استراتيجية أخرى تعتمد بقدر كبير على الظروف الحالية السائدة والمستهدفة فإن الاستراتيجية التى تنجح فى موقف ما قد تفشل فشلا ذريعا فى موقف آخر.

وتختلف الظروف المحيطة بكل معركة عسكرية وكذلك الحال فى كل موقف فى عالم المال والأعمال وبناء على ذلك يتم اختيار الاستراتيجيات ولكى يختار قائد القوات المسلحة استراتيجية مهاجمة القوة فإن الظروف السائدة يجب أن تكون مشتملة على شروط محددة : أن يكون من غير الممكن الدفاع عن أحواله الراهنة وأن يكون عدوه قويا ولكن من الممكن إيقاع الأذى به وأخيرا أن يكون الزمن فى جانب العدو . ولننظر فى كل من هذه الشروط ببعض التفصيل .

الموقف الراهن لايمكن الدفاع عنه

إن أول الظروف فى قائمة اختيار استراتيجية مهاجمة القوة أن يكون الموقف الراهن لا يمكن الدفاع عنه . فبالنسبة لليابانيين قبل بيرل هاربر كانت القوى الأمريكية والبريطانية والهولندية تدافع باستماتة عن مصالحها وتصد الاتجاه التوسعى لليابان . كذلك هدد الغربيون بحظر شحنات البترول والمطاط والقصدير ومواد خام شديدة الحرج فى أهميتها لليابان فقيرة الموارد ما لم تتوقف عن نياتها التوسعية الاستعمارية بل و تتخلى عن طموحاتها الإمبريالية . وهكذا فلو استمر اليابانيون فى عدوانهم العسكرى فسوف يعرض الحظر وجودهم الاقتصادى ذاته للخطر. ولكنه كان من المستحيل -فى نفس الوقت- بالنسبة لليابان بكبريائها وكرامتها وعقيدتها الحربية القتالية "البوشيدو" أن تنكص على عقبيها أو تركع للبرابرة من قوى الغرب وتقبل المهانة بأن تصبح ذات مكانة ثانوية بين أمم العالم . لم يكن بإمكان لليابان أن تتراجع ولم تكن استدامة الحال الراهنة ممكنة . لقد كان موقف اليابان فى 1941 قبل بيرل هاربر موقفا لا يمكن الدفاع عنه.

العدو قوى ولكن من الممكن إيقاع الضرر به

ثانى الظروف السائدة التى توحى باختيار استراتيجية مهاجمة موطن القوة هو أن يكون للعدو فعلا موقعا حصينا منيعا يجعله فى حالة من الاغتباط و الرضا عن نفسه إلى حد أن يكون بلا استعداد ولا إرادة للقتال . وهذا وصف دقيق لقابلية الأمريكيين على إيقاع الضرر بهم خلال عقد من الزمن قبل هجوم اليابانيين على بيرل هاربر.

كانت أمريكا فى صورة مختلفة جدا فى نهاية قرن وبداية آخر عندما صاغ الرئيس تيدى روزفلت عبارته:" تحدث بلطف وارفع عصاً غليظة." مشيرا بذلك إلى قوة بلده العسكرية الكبيرة بعد الانتصارات البرية والبحرية فى حرب 1898 ضد أسبانيا . لكن الصورة بدت عكسية مع كارثة الحرب العالمية الثانية : لقد مضت أمريكا بزهو وبصوت عال خلال الممرات الجيوبولوتيكية للعالم لكنها لم تحمل العصا الغليظة أبدا. ففى خلال الثلاثينيات إلى عام 1941 كان الجيش الأمريكى فى المرتبة السادسة عشر فى العالم بعدد جنود يبلغ 190,000 ومع نقص المعدات كان تدريب المشاة يجرى باستخدام نماذج كرتونية للدبابات وعصى المقشات بدلا من البنادق وكانت القوات الجوية تعوزها الطائرات التى تقارب فى قدرة المناورة والتسليح ما للطائرات اليابانية من طراز zero صناعة ميتسوبيشى . وحتى وإن كانت الطائرات متوفرة فإنه لم يكن لديها الطيارون المدربون لقيادتها . وكانت القوات البحرية قوية نسبيا ولكن كان يعوزها حاملات الطائرات وكان من السهل تعرضها لهجوم العدو الجوى وكان العالم على وشك اكتشاف قابليتها للتأثر.

كانت حالة قابلية العسكرية الأمريكية لإيقاع الضرر بها انعكاسا لمشاعر الشعب الأمريكى الانعزالية. لقد أخبر الرئيس الأمريكى وودرو ويلسون شعبه خلال الحرب الأولى أن تضحياتهم ضرورية لأن " العالم يجب أن يكون مكانا آمنا للديمقراطية ." لكن النظرة بأثر رجعى تدل على أن التضحيات كانت عبثا وبلا جدوى . لقد تعرض العالم مرة أخرى للخطر وكان الأمريكيون يتمنعون عن الانجراف إلى حرب أخرى . كان هذا مؤكدا حيث وفر لهم المحيطان الأطلنطى شرقا والهادى غربا حواجز لا يمكن اختراقها . لقد كانت بيرل هاربر ضربة على أفواههم علمتهم دروسا مغايرة فمن وجهة نظر اليابانيين كان عدوهم الأمريكى قويا ، فى بيرل هاربر بكل تأكيد، لكنه بصفة عامة كان عرضة لإيقاع الضرر به.

الزمن يعمل فى غير صالحك

ثالث الظروف السائدة أن يكون الزمن يعمل فى صالح العدو وأن يزداد العدو قوة وتزداد أنت ضعفا مع كل يوم . مرة أخرى، كان الرئيس الأمريكى روزفلت يبذل كل جهده لإثارة بلده نحو الجاهزية العسكرية وكان يشاركه ذلك،بهدوء، الذين هم فى موضع المسئولية هنا وهناك . وبدأ الأمريكيون ببطء و تمنُّع فى قبول أن الحرب أمر لامفر منه .

أدرك اليابانيون أنه لا يمكنهم الشعور بالرضا عن وجود جيش للولايات المتحدة كامل التسليح وجاهز للقتال . كذلك فإنه خلافا لوضع بلادهم كانت الولايات المتحدة غنية بالموارد الطبيعية وذات قدرة صناعية هائلة تبلغ عشرة أضعاف قدرة اليابان وذات كتلة

مساحة أرضية تفوقهم بخمس وعشرين مرة وبعدد سكان يبلغ ضعف عدد اليابانيين . كذلك فإن صحوة أمريكا سوف تجعل منها عدوا لا يُقهر . لذلك كان منظور اليابانيين أن الزمن فى جانب الأمريكيين .

اختصارا رأى اليابانيون أن تلك الظروف الثلاثة تفرض عليهم اختيار استراتيجية الهجوم على موطن/مركز القوة .

كذلك هو الأمر بالنسبة للشركات التى مضى ذكرها والتى تبنت نفس الاستراتيجية . ولننظر فى مثال شركة نيوز جروب.

منذ عقد من الزمن كانت الحكمة التقليدية هى أن شبكات التليفزيون سوف تظل إلى الأبد تحت سيطرة الثلاثة الكبار: CBS و NBC و ABC . وقد أدرك روبرت مردوخ مع امتلاكه لشركات التليفزيون الكابل والمحلية أنه ما لم يقم بفعل ما فإن هذه الحكمة سوف تظل صحيحة . لقد كان مدركا أن موقفه الراهن لا يمكن الدفاع عنه وكانت المسألة مسألة وقت حتى تتوسع هذه الشبكات إلى نشاط الكابل وسوف تكتسح بهذا عملياته الخاصة .

كانت سيطرة الثلاثة الكبار مستمرة لنصف قرن من الزمن وكانوا يحوزون على 70% من المشاهدين وكانت قوتهم المالية أكثر من كافية بحيث يمكنها منع أية منافسة . لكن سيطرتهم ذاتها أدت فى نفس الوقت إلى شعورهم بالغبطة والرضا عن برامجهم التى كان يعوزها الخيال وعن المعدلات العالية الزائدة للإعلانات لديهم . وكانت مشكلات الملكية لديهم عاملا يجعلهم أكثر عرضة لإيقاع الضرر بهم . لقد كانت NBC جزءا من شركة جنرال إلكتريك التى تقوم بكثير من الأنشطة الأخرى المختلفة . وكانت ABC ما تزال فى صراع مع مالكها الجديد، شركة ديزنى وكانت CBS تتطلع من حولها بحثا عن مشتر لها. ومع ذلك فإن عامل الزمن كان يعطى هذه الشبكات القدرة على التغلب على مشكلاتها .

وهنا كانت الظروف السائدة مواتية لاستخدام استراتيجية مهاجمة القوة وهنا قام مردوخ بضربته ودخل بالمسلسلات التليفزيونية والبرامج "ذا سيمونز" و "إكس فايلز" و "إن إف إل فوتبول" و "متزوجون ولهم أطفال" . وحازت فوكس نيوز و "كنج أوف ذا هيل" على أعلى نسبة مشاهدين حسب معدلات نيلسن لعدد المشاهدين . لقد هاجم مردوخ موطن القوة ... وانتصر. وأصبحت فوكس نيوز حقيقة فى عالم الربحية . وأصبح الثلاثة الكبار أربعة وكانت مجرد البداية فى معركة مردوخ .

عوامل النجاح

بعد توفر الظروف السائدة واختيار استراتيجية مهاجمة القوة يأتى السؤال : ماهى عوامل التصميم والتنفيذ المؤهلة للنجاح؟ وسواء كان التعامل مع عدو عسكرى أو منافس فى عالم المال والأعمال فإن العوامل واحدة : استطلاع دؤوب و جاهزية شاملة و قيادة مكرسة و تركيز وتنسيق للموارد و عامل المفاجأة وأخيرا خطة استراتيجية مفصَّلة

كل هذه العوامل تمثل أهمية حرجة عند مهاجمة قاعدة القوة المناهضة وتدمير قواتها وأسلحتها وروحها المعنوية وإرادة القتال لديها . ولننظر فى كل من هذه العوامل على حدة و بشئ من التفصيل .

1. نظرة القمر الاصطناعى [النظرة الفاحصة الدقيقة الشاملة]

لقد سمح الأمن الأمريكى المتراخى قبل عامين تقريبا من بيرل هاربر للجواسيس اليابانيين بالعمل من قنصليتهم فى هاواى ومكنهم من القيام خفية بتصوير ورسم كل أنحاء الميناء وكذلك كل تسهيلات الجيش و التسهيلات الجوية والأرضية المحيطة . وكان يتم مراقبة كل تحركات السفن الداخلة إلى الميناء والخارجة منه بدقة ولم يكن هذا أمرا صعبا حيث أن وصول ومغادرة السفن كان على صفحات الجريدة المحلية هونولولو أدفرتايزر. كذلك تم خفية رصد و إحصاء قوة نيران الأسطول الأمريكى والمضادات الجوية الأرضية وقواعد الطائرات المقاتلة ووضعها فى كتالوجات بواسطة عملاء المخابرات الألمانية المتنكرين فى هيئة سائحين يرتدون قمصانا مزركشة زاهية الألوان ويحملون آلات تصوير فى كل مكان . ولقد تم أيضا تقصى تقارير الحالة اليومية للريح والمد والجذر والأحوال الجوية . ولوحظ أن مستويات الأمن كانت فى أدنى حالاتها فى صباح كل يوم أحد بسبب قضاء أعداد ضخمة من رجال الخدمة أمسيات السبت فى عطلات يقضونها فى أضواء الحى الأحمر فى هونولولو.

لقد أنتجت هذه الاستطلاعات الشاملة كما هائلا من المعلومات التى أُرسلت إلى طوكيو وأُدخِلت فى لقطة القمر الاصطناعى فى الخطة الاستراتيجية اليابانية . لقد وضح تماما أن نجاح اليابانيين فى بيرل هاربر كان راجعا إلى الدقة التفصيلية للقطة القمر الاصطناعى فى الخطة فلقد كانت قوى الهجوم على علم مسبق بكل ما يُحتمل مواجهته .

إن على أية شركة أو مؤسسة عندما تتبنى استراتيجية مهاجمة القوة أن تكون دءوبة فى جمع المعلومات عن المنافس كما فعل اليابانيون فى جمعهم لتلك المعلومات من العدو فى تلك الأيام العصيبة قبيل نشوب الحرب العالمية الثانية . وسواء أكان الأمر فى الحرب أو المال والأعمال فإنه لا يمكن النجاح فى مهاجمة القوة بدون ميزة المعلومات المفصلة التى توفرها لقطة القمر الاصطناعى [النظرة الفاحصة الدقيقة الشاملة] .

2. الجاهزية الشاملة

كتب بوبلياس سيروس الرومانى قائلا:" يجب أن تأخذ الحرب وقتا طويلا فى الإعداد حتى تتمكن من الغزو بسرعة." وقد فهم اليابانيون هذا المبدأ فلقد بدءوا التدريب الكثيف والإعداد قبل عام تقريبا من الهجوم على بيرل هاربر وانطلق الطيارون اليابانيون مرات ومرات فى طلعات محاكاة هجومية يعودون بعدها إلى حاملات الطائرات بانتظام

ويرفعون بذلك من كفاءتهم . كذلك كان التدريب منفذا بصورة دائمة فى خليج كاجوشيما البعيد بين الجزر اليابانية فى أقصى الجنوب ساعة وراء ساعة ويوما بعد يوم ونهرا بعد نهر . وفى النهاية تم الاختبار الشامل بدقة للرجال والذخائر وكانت جميعها جاهزة لإشارة الهجوم .
52

قارن هذا بإطلاق شركة إيريديوم فى 1997 لنظام 66 للهاتف اللاسلكى بالأقمار الاصطناعية والذى يوفر خدمات صوتية وبيانية وبيجر خلوى وقدرات خاصة الانترنت . كان هذا يمثل تحديا لشركات الاتصالات الراسخة محليا وعالميا . كانت جاهزية إيريديوم بعيدة الغور وبلا قرار ولكن حدث خطأ فى الجدول الزمنى تسبب عنه نفاد 180 مليون دولار كانت مخصصة لميزانية الدعاية والإعلان قبل ستة أشهر من اليوم الأول لإطلاق الخدمة . ومهما كان التأثير الأولى لحملة الدعاية على جمهور المستهلكين فقد تبدد هذا التأثير مع الزمن حتى ظهور أجهزة الهاتف فى السوق . كان مظهر هذه الأجهزة يوحى بالضخامة وبوزن يقارب وزن طوبة بناء كما اكتُشف بعد فوات الأوان أنها لا تعمل داخل المبانى . كما كان ثمن الجهاز البالغ 3000 دولار وسعر المكالمة البالغ أربعة دولارات للدقيقة سببا فى أنه لم يقدر على شراء هذا النظام الجديد سوى شيوخ البترول والمليونيرات والسياسيون من ذوى الأهمية والأغنياء من الفنانين والرياضيين. كذلك لم تكن تتم معظم المكالمات الآتية من عشرات البلدان حول العالم ولم يُعط وقت كافٍ بشأن تساؤلات العملاء . ولم يكن مدهشا أن اليوم الأول للتشغيل كان بلية ونقمة ولم تتحسن الأمور أبدا بل ساءت فى أكثر من ناحية. ومع خسائر إيريديوم التى بلغت خمسة بلايين دولار تقدمت بطلب لإشهار الإفلاس لحمايتها من الدائنين . لقد كان على إيريديوم وشريكتها موتورولا أن يتجرعا كأس الفشل معا .

سواء كان الأمر فى ميدان الحرب أو فى حروب المال والأعمال فإن استراتيجية مهاجمة القوة تتطلب جاهزية شاملة إذا كان النصر هو المطلوب .

3. القيادة

كان الجنرال إيسوروكو ياماماتو هو القوة الدافعة وراء الهجوم على بيرل هاربر لإنزال الضربة القاضية بالأمريكيين وإخراجهم من المحيط الهادى . كان ياماماتو قد قضى سنوات فى الولايات المتحدة بوصفه الملحق البحرى اليابانى هناك حتى أنه تلقى دورات دراسية فى جامعة هارفارد . وكان ياماماتو على وعى كامل بالقوة الصناعية الهائلة للولايات المتحدة مع أن جزءا كبيرا من هذه القوة كان يترنح تحت الثقل الهائل المتخلف عن الكساد العظيم فى الثلاثينيات . وكان مدركا أيضا لوجوب تحقيق نصر قبل أن تتم استعادة هذه القوة واستخدامها ضد اليابان . وكان ياماماتو يواجه معارضة للهجوم على بيرل هاربر من زملائه بالجيش والبحرية لكن حضوره الذكى والجسدى وثقته ومثابرته جعلوا له الغلبة .

كان ياماماتو ببنيته الجسدية الضخمة ووجهه الحربى وبانعقاد حاجبيه ورأسه الحليق يجسد القائد العسكرى المثالى . كما كان مظهره الخارجى صورة تعكس الإنسان الذى بداخله ، رجل ذو شجاعة هائلة - شجاعة من نوع خاص أشار إليها نابليون من قبل بوصفها شجاعة الساعة الثانية صباحا ، ساعة أكثر جزء من الليل ظلاما حيث لا يستجيب لهدأة النوم القادة العسكريون وقمة الرؤساء التنفيذيين والمديرين فى عالم اليوم ، بل يواجهون فيها أقسى أعدائهم : مخاوفهم . وكان ياماماتو قادرا على التغلب على هذه المخاوف وعلى بث شجاعته فيمن حوله .

لم تكن هناك استراتيجية هجوم على القوة بمثل جرأة استراتيجية بيرل هاربر لتخطر بالأحلام ولا أن تتحقق بدون شجاعة قائد بقامة ياماماتو . وإن من سوء حظ اليابان أنه بعد أوج حياته المهنية فى بيرل هاربر وهو فى الخامسة والستين من عمره لم يعش بعدها إلا ستة عشر شهرا .

من المستحيل تخيل لجنة عسكرية وهى تقوم بتصميم وتنفيذ استراتيجية الهجوم على القوة فإن للقيادة الفردية شأن عظيم فى الحرب وربما بدرجة أكبر فى عالم المال والأعمال حيث تكون القيادة هى العامل الحاسم فى نجاح أية مبادرة استراتيجية وخصوصا الهجوم على القوة . ولنعد هنا بإيجاز إلى المثال عن نكبة إيريديوم.

كان إدوارد ستايانو القائد وكبير التنفيذيين لشركة إيريديوم شخصا صلبا شديد المراس ومن قدامى الخبراء لمدة 25 عاما فى صناعة الهاتف وبدا أنه يحاول أن ينتزع جذور الكارثة وهى تتكشف . ويُروى أنه قد أُحضِرت إليه عينة من جهاز الهاتف وهوائيه ثقيل المرأى وبعض ملحقاته والقى عليه نظرة قصيرة ثم أطاح به عبر الغرفة وهو يصيح قائلا: " هل تتوقعون حقيقة أن يحمل رجل أعمال هاتف جوال مثل هذا الـ...راء."

لم تكن جذور المشكلة فى قيادة ستايانو بقدر ما كانت فى البناء الهيكلى التنظيمى المعقد للشركة ذات الشراكات العديدة وهو أصل المشكلة . فربما لم تكن لديه السلطة لاتخاذ القرارات المصيرية ولأن يفرض على من معه الالتزام بأهداف الأداء. إن القصة الكاملة لإيريديوم لن تُروى أبدا لكن الواضح هو أنه مع جودة قيادة ستايانو إلا أنها لم تكن بالقدر الكافى للتغلب على أخطاء إيريديوم المتأصلة فيها.

4. تركيز وتنسيق الموارد

كانت بيرل هاربر حصنا أمريكيا لكن اليابانيين حققوا الانتصار بنجاحهم فى تركيز وتنسيق قوة بحرية وجوية قادرة فى النقطة المحددة للهجوم : رأس حربة للسفن والطائرات بالمعنى الحرفى للكلمة تقريبا . كان القائد فوشيدا ورجاله قد انطلقوا قبل ساعات من حاملات الطائرات على بُعد مئات الأميال من بيرل هاربر . وعند وصولهم إلى السماوات فوق الأسطول الأمريكى الراسى النائم قامت الطائرات اليابانية القاذفة على ارتفاع منخفض

والقاذفات الطائرة على ارتفاع عال وطائرات الطوربيد والطائرات المقاتلة فى تزامن يقرب من الكمال - الذى يمكن إطلاق وصف الجمال عليه لولا النتائج المريعة التى نتجت عنها – بتنفيذ العملية وعادت جميع الطائرات إلا قليلا سالمة إلى قواعدها فى الحاملات . كان هذا التركيز والتنسيق واحدا من أهم أساسيات المبادئ العسكرية التى يعود تاريخها إلى قيصر ومعاركه فى بلاد الغال [فرنسا و بلجيكا و هولندا و ألمانيا قديما] وإلى أبعد من ذلك إلى الإسكندر الأكبر ، وهو أساس النجاح لاستراتيجية مهاجمة القوة . وهو أيضا مبدأ رئيسى لعالم المال والأعمال يتم التغاضى عنه كثيرا ويكون الثمن دمار هائل للمؤسسة . وسوف نرى الكثير من هذا فى الفصل السابع .

5. عنصر المفاجأة

أُخذ قادة هاواى العسكريين الأدميرال هازباند إى كيمل والجنرال والتر شورت على غرة حيث أصابتهما الصدمة وهم على غير استعداد بدرجة عالية لمفاجأة الهجوم اليابانى على بيرل هاربر. وفى أعقاب المأساة تعرض كليهما للتجريس علنا لإهمالهما وتم تسريحهما من الخدمة . كان الإهمال الأمريكى واضحا هناك.

كانت وحدات فوشيدا الجوية التى انطلقت من ست حاملات طائرات ضخمة لساعات من الطيران قد حطت فوق أهدافها وذلك باستخدام إشارات من محطة راديو كانت تقوم ببث الموسيقى الشعبية فى هونولولو ولم يتمكن الرادار الأمريكى البدائى من التقاط سرب الطائرات اليابانية ولم تكن هناك طائرات أمريكية تقوم بأعمال الدورية فى السماوات فوق هاواى . كذلك لم تكن هناك شبكات طوربيد لحماية السفن الراسية فى الميناء ولم تكن أى قوات أمريكية برية أو جوية أو بحرية على أهبة الاستعداد للحرب.

كانت المفاجأة اليابانية فى جزء منها راجعة إلى الخداع فقد امتلأت قلوبهم بنصيحة سن تزو :" الحرب خدعة." كذلك كان السفير اليابانى فى الولايات المتحدة وقتها كيشيسابورو نوميورا على علم بأن قرار الهجوم على بيرل هابر قد تم اتخاذه ولم يكن ممكنا التراجع عنه ومع ذلك كان نوميورا قبل دقائق من بداية الهجوم فى واشنطون فى وقت متأخر من الصباح فى اجتماع محادثات سلام مع وزير الخارجية الأمريكية كوردل هل . كان هذا خداع بأقصى مايمكن أن يوصف به الخداع .

كان الجنرال ماك آرثر قد كتب قبل قليل من الحرب العالمية الثانية:" المفاجأة هى أكثر العوامل أهمية فى الحرب." ولكن ما يدعو للسخرية هو أن المفاجأة قد أصابت ماك آرثر وهو على رأس قيادة القوات الأمريكية-الفلبينية وكان فى غفلة تامة حين قام اليابانيون بالهجوم على الفلبين بعد وقت قصير من الهجوم على بيرل هاربر وكانت هذه أكثر الأخطاء خطرا التى ارتكبها على مدى خمسين عاما من مهنته كجندى .

إن المفاجأة والتظاهر الخداعى والإشارات المضللة لا يمكن أن تتأتى بغير السرية فقد نجح اليابانيون ولأكثر من عام فى إحاطة هجومهم المخطط على بيرل هاربر فى غلالة من السرية . وتبدو السرية أكثر صعوبة فى مجال المال والأعمال حيث يمكن للموظفين الاستقالة فى أى وقت وأن يتم استئجارهم لدى المنافسين ومعهم المعلومات الخاصة بالشركة التى غادروها . كذلك يتسلل محللو الاستثمار والمخبرون الصحفيون باحثين عن فتات المعلومات الخاصة بالمبادرات الاستراتيجية القادمة . كما أن الشركات ذاتها تفشى المعلومات عن خططها المستقبلية فى التصريحات والمقابلات الصحفية والمقابلات التليفزيونية ومؤتمرات التحليل والخطب الصناعية .

وعلى الشركات بوسيلة أو أخرى أن تحافظ جيدا على سرية المسائل الاستراتيجية الحرجة وذلك هو المتطلب الأساسى لاستراتيجية الهجوم على القوة . وقد يصبح وادى السليكون القائد فى هذا الجهد بوصفه الغلاية الكبرى للتنافسية العالية فإن شركاته تصبح أكثر قدرة مما كانت فى الماضى فى مجال مراقبة معلومات المنافس بينما تجهد فى نفس الوقت للحفاظ على معلوماتها الخاصة ؟ ويمكننا أن نجد العملاء السابقين للمخابرات الأمريكية CIA والمباحث الفيدرالية FBI يعملون كمستشارين أو كموظفين لدى أغلب الشركات فى مجال التكنولوجيا العالية high-tech فى مسائل حماية المعلومات والاستحواذ عليها . وفى هذا الشأن لم تعد حتى القمامة ونفايات الشركات آمنة فلقد أحدثت شركة أوراكل صدمة فى العلاقات العامة حين كشف خبر مفاجئ عن أن الوكالة التى تستأجرها IGI كانت تنقب فى سلال المهملات الخاصة بشركة ميكروسوفت عن فتات المعلومات.

6. الخطة الاستراتيجية المفصَّلة

وأخيرا يعتمد نجاح خطة مهاجمة القوة على معرفة المؤسسة بكاملها بدقة على ما يجب فعله عند إشارة الهجوم . وتوفر الخطة الاستراتيجية المفصلة بدرجة عالية الاتجاهات الضرورية ولكنها تفعل ما هو أكثر من ذلك فإن عملية التطوير المشترك للخطة الاستراتيجية التى تُشرِك الجميع تساعد فى تأكيد أن المسائل الحاسمة قد تم تمحيصها تماما وأن كل الأمور الغير متيَقنة قد تم التحسب لها وأن التنفيذ سوف يتم بلا أى مشاكل نسبيا. ولكى يتم الاختبار الشامل الدقيق للاستراتيجية قبل التنفيذ أو ما يسمى لعبة الحرب تشجع الكثير من الشركات مثل إنتل المشاركين فى اجتماعات المراجعة للتخطيط الاستراتيجى على أن يكونوا قساة فى المواجهة والنقد . وعندما ينتهى الأمر تصبح وظيفة الخطة أن تحدد من؟ و ما؟ و أين؟ و متى؟ و كيف؟ بالنسبة للعمل الموحد للمؤسسة فى استراتيجية مهاجمة القوة .

عندما بدأ العد التنازلى لهجوم بيرل هاربر كان اليابانيون بدءا من قائد الأسطول إلى الطيار إلى عامل اللاسلكى إلى صغار البحارة يعلمون بدقة ما يجب أن يقوم كل منهم بعمله وأين ومتى وكيف يتم هذا العمل . كل هذا كان مطروحا أمامهم مقدما وكان قد سبق التحديد لدور كل فرد وآلة وسلاح . وكما يؤدى الممثلون أدوارهم من النص المكتوب كانت كل الأفعال موجهة بالخطة الاستراتيجية المفصلة ومن ثم يتم أداء الأحداث بسهولة كما كُتِبت . إن القوة الغير عادية للخطة الاستراتيجية فى القلب من هذا الكتاب. إن الخطة الاستراتيجية وهى مجرد كلمات وصور ورسوم بيانية نُفثت فيها الحياة بواسطة من يتبعون التوجيهات

وتكون لها نتائج عميقة فى كل من العمليات العسكرية وفى عالم المال والأعمال على حد سواء.

" عليك أن تقتله "

تخيل بعين عقلك الخريطة الكاملة للمحيط الهادى وجنوب شرق آسيا كما كانت فى 7 ديسمبر 1941. كان اللون الأحمر الذى يمثل المناطق التى يسيطر عليها اليابانيون يتفجر من اليابان وفى خلال عام واحد غطى اللون الأحمر كل الخريطة الإقليمية تقريبا وكانت استراليا و نيوزيلاندا التابعتين للإمبراطورية البريطانية من بين الأمم التى مازالت خارج هذا النطاق أما البقية وهى تايوان وكوريا ومنشوريا والفلبين وسنغافورة وجاوة وسومطرة وبورنيو وماليزيا وجوام وإندونيسيا وبورما وعشرات الجزر فى الأرخبيلات فى المحيط الهادى – كانت كلها مغطاة باللون الأحمر لفلك الرخاء المشترك لشرق آسيا الأحمر كما أسماه اليابانيون – لكن الشعوب المحتلة كانت تطلق عليها اسما مغايرا تماما . كان اليابانيون يحكمون المحيط الهادى وحينئذ بدأت آلهة الحرب تتململ وبدأت الشهور الستة التالية تشهد تراجعا طفيفا فى اللون القرمزى ومع مرور الشهور أخذ اللون الأحمر فى التناقص – سرطان فى فتور متسارع . ومع السنة الرابعة للانفجار القرمزى بدأ فى التراجع إلى موطنه فى الجزر اليابانية وفى أغسطس 1945 جاءت القنابل الذرية الأمريكية : " الرجل السمين " أُسقطت على هيروشيما و"الولد الصغير" على ناجازاكى وتبخر اللون الأحمر فى الحال ثم اختفى تماما .

بعد الانتصار الأولى شبه الكامل لليابان جاءت الهزيمة مدمرة وكاملة وغطى الحطام اليابان وتحولت المبانى إلى أطلال ودمرت أنظمة الماء والكهرباء وواجه شعبها شتاءا مجمدا ومجاعة ومات مليونان من الأبناء والأزواج الجنود فى المعركة وهلك عدد مماثل من المدنيين الأبرياء ولأول مرة فى تاريخها الممتد لخمسة آلاف سنة وقعت البلاد تحت الاحتلال وصار دوجلاس ماك آرثر حاكمها العسكرى . لم يحدث فى تاريخ أمة أن مزقتها الحرب كما حدث لليابان . كيف كان هذا ممكنا أن يحدث بعد مجرد أربعة أعوام فقط لتلك البداية المبشرة الميمونة؟

ذات مرة قال الكاتب الأمريكى رالف والدو إمرسون :" عندما تضرب ملكا فعليك أن تقتله." كان على الاستراتيجية اليابانية فى مهاجمة القوة أن تأخذ هذا التحذير فى حسبانها فإنه ما لم يضرب المعتدى ضربته القاتلة فإن العدو الذى أثير قد يستعيد قواه ويثأر بكثافة غضب مرير . لقد حسب اليابانيون بضربتهم الجريئة أن الحرب سوف تنتهى فى بيرل هاربر متوقعين أنه فى أعقاب الهجوم سوف ينهار الأمريكيون وهم فى حالة الصدمة وسوف يبدءون تحت وطأتها مفاوضات سلام ينقذون بها ماء وجوههم. لكن استطلاع اليابانيين للمستقبل أصابه الخلل فى الحكم على روح القتال الأمريكية . لقد أزالت بيرل هاربر بالفعل الصدأ عن ما كان روحا سلبية وانعزالية فى الولايات المتحدة . ففى اليوم التالى مباشرة ألقى الرئيس روزفلت خطاب " يوم العار" فى جلسة مشتركة لمجلسى الكونجرس وطالب بإعلان حالة الحرب ووسط دوى أصوات العواء والصراخ والغضب الذى يطفح فى الوجوه دما صوّت 530 من 531 عضوا استجابة لطلب الرئيس روزفلت . كان هذا نفس الكونجرس الذى سبق له من أسابيع قليلة أن رفض الزيادة فى الميزانية العسكرية وتحفَّظ بشدة على مشروع الميزانية المدنية. لكن فى هذه المرة أعطيت القوات المسلحة الأمريكية صكا على بياض [تفويضا مطلقا بلا أية شروط] وتم توفير بلايين الدولارات من أجل الطائرات والدبابات والسفن والمدفعية والذخيرة والأعمال السرية والمهام فائقة السرية فيما سمى بمشروع مانهاتن . كما أُطلِقت الطاقات الهائلة للصناعة الأمريكية وهى أعظمها فى العالم وتحول الإنتاج المدنى إلى إنتاج حربى وحُشد الملايين رجالا ونساءا للعمل فى المجهود الحربى وتوجهت قوى الولايات المتحدة وغضبها وروح القتال فيها نحو الحرب. ولم يكن لدى اليابان استراتيجية للتعامل مع الموقف الجديد فإن القليلين جدا فى القيادة اليابانية كانوا قد أعاروا هذا الأمر أية مساحة من التفكير مسبقا.

ولمدة أربعة سنوات منقوعة بالدم انتهت بالضربة الذرية حارب اليابانيون بدون استراتيجية متابعة إلا من بعض العمليات الدفاعية الانتحارية للتشبث بالأرض التى سيطروا عليها فى الشهور الأولى للحرب . والنموذج الكامل لهذا كان فى إيوجيما . ففى مارس 1945 نزل الأمريكيون على هذه الجزيرة شديدة التحصين التى كانت بحوزة اليابان والتى تبلغ مساحتها ثمانية أميال تقريبا وتواصل الاشتباك الوحشى فيها لمدة 36 يوما ويصور جزء من فيلم إخبارى دبابة أمريكية تقذف مخبأً يابانيا تحت الأرض بالنابالم وبعد دقائق قليلة خرج ضابط يابانى والنيران تمسك به وهو يرفع سيفه فوق رأسه . والعجيب أنه هاجم الدبابة الأمريكية حتى ذاب جسده وتحول إلى كومة من الرماد ثم أحالته هبة ريح إلى هباء منثور . كانت هذه الصورة خلاصة للاستراتيجية اليابانية بعد بيرل هاربر . وعندما انتهى القتال بلغ عدد القتلى اليابانيين 21,000 وعدة مئات من الجرحى والمرضى الذين أُسِروا أو استسلموا .

وفى أوكيناوا وهى آخر معركة للحرب أُمِر الطيارون اليابانيون فى سن ما قبل لعشرين والذين لم يكادوا يتلقون تدريبا بأن يندفعوا للاصطدام بطائراتهم المحملة بالمتفجرات بالسفن الأمريكية . لقد أحدث هؤلاء الطيارون المسمون بالكاميكازى [الريح المقدسة] قدرا هائلا من الدمار لكن لم يكن لما فعلوه أى صلة بالاستراتيجية وتعلم اليابانيون بعد فوات الأوان الدرس عن ضرورة وجود استراتيجية متابعة لاحتمالات المستقبل فى حالة فشل الهجوم الأولى [رأس الجسر بالتعبير العسكرى]ضد قوة العدو فى إنهاء الحرب .

لم يعش ياماماتو ليشهد نهاية الزوبعة التى أثارها فى بيرل هاربر ففى نهاية كنهاية الساموراى فى حياته المهنية فى 18 أبريل 1943 أطلقت عليه النار من السماوات فوق رابول بواسطة مجموعة من 16 طائرة P-385 حيث كان ياماماتو فى جولة تفتيشية إقليمية لتقييم الدفاعات اليابانية فى مواجهة العدو الذى يتزايد تسلله بشكل مستمر. لكن الأمريكيين

كانوا قد اخترقوا الشفرة السرية لأجهزة اللاسلكى اليابانية وكانوا يعلمون بالتحديد مكانه ووقت وجوده فيه . ويمكن بهذا المعنى القول بأن موته كان اغتيالا أمريكيا وليس هذا بالأمر المهم فلم يكن متوقعا بصورة أو بأخرى أن يظل ياماماتو حيا حتى نهاية الحرب. كان ياماماتو يعلم جيدا حقيقة كلمات إمرسون: " عندما تضرب ملكا عليك أن تقتله" وكان يعلم أيضا فى أواخر 1942 أن ضربة بيرل هاربر التى كان بطلها لم تقتل عدوه وهكذا تحدد مصير اليابان . ولقد كان العار وفداحته أكبر من أن يستطيع محارب يابانى أن يبقى معه حيا.

وفيما يلى أمثلة تتصل بنفس الموضوع من عالم المال والأعمال .

فى السبعينيات من القرن الماضى صعق السير فريدى لاكر وشركته سكاى ترين Skytrain صناعة طائرات الركاب العالمية بأسعاره شديدة الانخفاض وكان هذا عدوانا مباشرا على شركات النقل الجوى الراسخة TWA و PanAm و United British Air ترنحت عل إثره الشركات الأربع العتيقة لكنها فى خلال عام واحد استردت عافيتها وتوحدت لصد ودفع هذا الوافد الغر الجديد إلى الإفلاس . وبمثل ما حدث من اليابانيين فى الحرب العالمية الثانية لم يكن لدى السير فريدى أية استراتيجية لما بعد هجومه الأولى ضد العدو .

ومثال من عهد قريب عن باكارد بل التى أنشأها قائد الدبابات الإسرائيلى بنى ألاجم الذى اتخذ لها اسم باكارد بل – التى لم يعد لها وجود الآن- وبدأ فى إنتاج أجهزة الحاسب الشخصى وبيعها بأسعار منخفضة جدا عن طريق تجار تجزئة وكان كريما فى التعامل معهم بحيث لا يدفعون ثمن البضاعة إلا بعد تمام بيعهم لها. لقد هاجمت باكارد بل موطن القوة لدى الشركات القوية الراسخة وحازت مكان القيادة فى السوق .

لم تكن شركات آى بى إم و دل و كومباك مستعدة لمثل هذا العدوان لكن باكارد بل لم تكن لديها خطة متابعة .لقد كانت مصداقية منتجاتها ضعيفة وخدمة العملاء مريعة ونظامها فى التوزيع مهلهلا . وتوحد هذا كله مع الهجوم المضاد من المصنِّعين القدامى المستعيدين نشاطهم وحيويتهم وجرأتهم كى تدق قواعد باكارد بل التى بدأت تتلقى ضربة بعد ضربة وأخذت فى الترنح . وفى عام 1996 حاولت NEC اليابانية أن تقوم بعملية إنقاذ مالى بضخ كميات هائلة من النقود ولكن بعد فوات الأوان وأعلنت إن إى سى باكارد بل كما صار يعرف اسمها انسحابها من السوق الأمريكى .

وعلى العكس من تلك الحالات الفاشلة كانت هناك حالة لكسس الكلاسيكية التى تحدثنا عنها باختصار من قبل. فى 1990 كانت لكسس قد انطلقت فى هجومها على موطن قوة شركات كاديلاك ولينكولن وسياراتهما عالية الرفاهية فى السوق الأمريكى . لم يكن الهجوم لمرة واحدة وكفى فقد تابعت لكسس ولعقد كامل من الزمن باستراتيجية معدة بتفكير دقيق شامل لضمان منطقة أمان وامتداد لمنطقة هجومها الأولى وتوافقت النتائج مع ماتوفر من جودة وروعة فى التصميم والهندسة وخدمة عملاء لا تبارى وعشرات من الموزعين من الطراز الأول . أمام هذا كله بدت كاديلاك -التى كان اسمها مرادفا للامتياز- عتيقة جدا قد أصابها داء المفاصل و مجهدة بما لا يمكنها من مقاتلة لكسس الشابة الرشيقة مفتولة العضلات . إن متوسط عمر من يمتلكون سيارة كاديلاك اليوم ستون عاما .

إن الهجوم على القوة وخطة المتابعة التى قامت بها لكسس ضد كاديلاك كانت استراتيجية منتصرة مع أن المعركة لم تبدأ بعد وما زال لدى كاديلاك فرصتها وسوف نرى المزيد عن هذا فى الفصل السادس .

وكما قال كارل فون كلاوسفيتز :" هناك حاجة حتمية للمطاردة الحثيثة بعد النصر." فبعد الهجوم الأولى [رأس الجسر] ضد القوة يجب أن تكون هناك استراتيجية متابعة جاهزة للتطبيق فى الحال إن لم يستسلم العدو بسرعة وبشكل كامل . ومثال لكسس هو المثال التطبيقى فى عالم المال والأعمال .

استراتيجية معاكسة لاستراتيجية مهاجمة القوة [حماية القوة]

على فرض أن استراتيجية مهاجمة القوة متوافقة مع الظروف السائدة التى سبق ذكرها فإن الاحتمال كبير فى تحقيق النصر فليس هناك بالطبع نصر أكيد فإن تقلبات الحرب والمال والأعمال لا تجعل شيئا أكيدا . إن أكثر ما ليس أكيدا هو رد العدو أو المنافس على الهجوم عليه فالحرب مثل الشطرنج والفنون الحربية لها حركات وحركات مضادة واستراتيجيات وأخرى مضادة واستراتيجيات مضادة للاستراتيجيات المضادة .

والأمر الضمنى فى استراتيجية مهاجمة القوة هو الاستراتيجية المناسبة لحماية القوة والدفاع عنها . ما الذى كان واجبا أن تكون عليه استراتيجية الولايات المتحدة فى فترة ما قبل 7 ديسمبر 1941 . وأى استراتيجية يجب أن تتخذها كارلى فيورينا الرئيس التنفيذى لشركة هيوليت باكارد الرائدة فى صناعة الكمبيوتر الشخصى والطابعات ؟ وما الذى يجب أن تكون عليه استراتيجية جون تشامبرز الرئيس التنفيذى لشركة سيسكو التى تسيطر على البنية التحتية لبزنس الإنترنت ؟ الإجابة هى : استراتيجية معاكسة لاستراتيجية مهاجمة القوة .

تنادى استراتيجية حماية القوة بالدفاع فى العمق وتوافر الاحتياطيات للرد بهجوم فورى مضاد لهجوم العدو وهى تتطلب استدامة وجود لقطات القمر الاصطناعى الشاملة لتعقب تحركات المنافس وكذلك إجراء لعبة الحرب الاستطلاعية حتى تكون هناك جاهزية ضد الهجوم المفاجئ وقد تكون الحرب الاستباقية جزءا من هذه الاستراتيجية فقد انطلق الإسرائيليون فى هجومهم على منشئات المفاعل النووى العراقى التى كانت تحت البناء فى أوزيراك فى الثمانينيات كما أطلقت ميكروسوفت هجومها الاستباقى على المنافسين المحتملين وأصبحت هذه ممارسة مألوفة لديها .

ويجب تقوية الدفاعات ويعنى هذا فى المال والأعمال وضع الحواجز التى تمنع دخول المنافسين وذلك بتخفيض الأسعار وزيادة الجودة ودعم الأبحاث والتطوير وتحسين الخدمة وبناء التحالفات وتقوية الاسم التجارى وتنمية كوادر ذوى دافعية وقدرات . وقد تشتمل الاستراتيجية أيضا على هجوم مضاد على قاعدة المهاجم فى موطنه كما فعل سيبيو ضد قرطاجة هانيبال وكما فعلت شركة فيدإكس ضد نظام التسليم الأرضى لشركة يو بى إس . والأهم من ذلك فى استراتيجية حماية القوة هو المحافظة على دوام جاهزية المؤسسة فى كل قطاعاتها على القتال كما يتجلى ذلك فى فلسفة المال والأعمال لدى إنتل القائلة:" الموسوسون فقط هم الذين تُكتب لهم النجاة ،" وسوف نعلم الكثير عنها فى الفصل الثالث عشر.

هذه إذن هى الصورة المقابلة لاستراتيجية مهاجمة القوة ألا وهى استراتيجية حماية القوة . ونقدم فى الفصول التسعة التالية تسع استراتيجيات أخرى لكل منها استراتيجية مقابلة مضادة كما سبق عرضه لكن الإشارة إليها هنا سوف تكون الأخيرة حيث أن تقديم الاستراتيجيات والاستراتيجيات المضادة لها دون ضرورة لذلك قد يمثل بعض التعقيد فى عرض الكتاب لكن يستطيع القارئ ببعض الجهد أن يحددها بنفسه . إن أفضل جنرالات الحرب وقادة المال والأعمال يمكنهم أن يروا ويفهموا الحركات والحركات المضادة مقدما وهذا هو سر الذكاء والعبقرية والتفكير العقلى .

عادة ما تُفتقد صفات الذكاء الطبيعى من قوائم صفات القادة فى عالم المال والأعمال لكن الأمر اليوم لابد وأن يكون مختلفا حيث أصبحت الاستراتيجية شديدة التعقيد والأساسية بالنسبة للمؤسسات والشركات ويزيد الذكاء الفردى والجمعى من إمكانية التفكير فى أبعاد متعددة فى نفس الوقت وفى توقع الاستراتيجية المضادة للمنافس ووضع ما يلزم من إجراءات لمواجهة الطوارئ فى الحسبان – ويعتبر هذا أمرا هاما فى وضع الاستراتيجية وميكروسوفت هى المثال فى إدراك هذه الأهمية ولذلك تقوم سياسة التوظيف لديها على هذا الأساس [اجتذاب أعظم أصحاب المهارات والكفاءات ذكاءً ومرونة وحيوية وعبقرية]

ركز هذا الفصل على استراتيجية مهاجمة القوة بوصفها استراتيجية الفوز والانتصار فى ميدان الحرب وميدان المال والأعمال وما يمكِّن القارئ من اختيار هذه الاستراتيجية وتبنيها هو توافر الظروف السائدة . قد يبدو الفصل القادم نقيضا لهذا الفصل فهو يقدم استراتيجية انتصار أخرى – استراتيجية مهاجمة موطن الضعف .

الفصل الخامس

مبادرة باتون فى مراكش

الهجوم على موطن الضعف

"كى تكون متأكدا من الاستيلاء على ماتهاجمه هاجم مكانا لا يحميه العدو."
سن تزو

"تجاهلتنا سيرز فى الأعوام الأولى ... وفى النهاية ضربنا ضربتنا فى جوارها المباشر."
سام والتون – رئيس وال-مارت

عملية الشعلة

مر عام إلا قليلا منذ معركة بيرل هاربر وإعلان أمريكا الحرب ضد قوات المحور: اليابان وألمانيا وإيطاليا . وخلال هذا الوقت كانت آلة الدمار الألمانية قد اجتاحت كل أوروبا تقريبا والكثير من شمال أفريقيا . ولم تكن للولايات المتحدة أن تشتبك مباشرة مع قوات هتلر بعد – إلا فى صد غواصاته فى البحر وكان الزمن يُقْضى بدلا من ذلك فى تدريب الرجال وتعديل المصانع لتعمل فى الإنتاج الحربى لكن هذا الوضع كان على وشك التغيير حيث كانت الولايات المتحدة تسعى إلى القيام بحركة هجومية فقد كانت هناك حاجة لتحقيق انتصار لأسباب تتعلق بالضرورات العسكرية والروح المعنوية للجبهة الوطنية . كانت هناك حاجة لانتصار وإن كان إسميا.
ولتحقيق هذا الانتصار تحول رؤساء الأركان المشتركة وخبراء تخطيط البنتاجون إلى كتابات العبقرى العسكرى الصينى الموقر سن تزو واستراتيجيته فى مهاجمة موطن الضعف وعليه وقع اختيارهم على أحد مواقع هتلر الأضعف فى الحماية وكانت مراكش فى جنوب البحر المتوسط وأُطلق على الهجوم الذى تحدد له 8 نوفمبر 1942 اسم " عملية الشعلة" . وبعد عملية إنزال بحرى صعبة وقتال قصير فى شوارع الدار البيضاء استطاعت قوة هجومية يقودها الجنرال جورج باتون أن تباغت قوة الدفاع الألمانية الصغيرة سيئة التجهيز والتى كانت تتكون من قوات من الدرجة الثانية من الألمان وجنود حكومة فيشي الفرنسية . كان هذا انتصارا أمريكيا لا مراء فيه – أول انتصار لأمريكا على هتلر .

بعد قليل من انتصار مراكش أعلن ونستون تشرشل رئيس وزراء بريطانيا والخطيب المفوه أن:" ليست هذه نهاية الحرب . إنها ليست حتى بداية النهاية لكنها ربما تكون نهاية البداية." وفى خلال الشهرين التاليين اتبعت القوات البريطانية-الأمريكية استراتيجية

مهاجمة موطن الضعف النازى مرتين أخرتين بنجاح . وبذلك حققت انتصارات فى سيشل وفيما بعد فى أنزيو بإيطاليا . ومع مطلع عام 1944 كانت القوات الأمريكية أكثر جرأة وثقة وكانت القوة الصناعية الأمريكية تعمل بأقصى طاقتها وقامت بإنتاج بالغ الضخامة من الأسلحة البرية والجوية والبحرية .

عند هذه النقطة فى يونيو 1944 وبعد تأمين رؤوس الكبارى فى شمال أفريقيا وفى سيشل وإيطاليا تحولت استراتيجية الحلفاء تماما إلى مهاجمة مواطن القوة وذلك بعبور القنال الإنجليزى العاصف ومهاجمة تحصينات هتلر القوية على الساحل الفرنسى فى نورماندى . بعد عام من هذا سيتحقق النصر النهائى على النازى فى الحرب العالمية الثانية .

فى المرحلة الأولى من الحرب أسهمت استراتيجية سن تزو فى مهاجمة موطن الضعف بدرجة كبيرة فى الهزيمة النهائية لقوات فيرماخت التى طالما تباهى بها هتلر . لقد استخدم سام والتون نفس الاستراتيجية المنتصرة ضد سيرز العملاقة بالغة القدرة وكذلك فعل جيف بيزوس ضد قلعة الكتب بارنز آند نوبل .

من والتون إلى بيزوس

بدا عام 1992 رائعا بالنسبة لسيرز فقد كانت مبيعاتها قوية وأرباحها عالية وكان لاسم سيرز المكانة الأسمى بين تجار التجزئة المستهدِفين وسط أمريكا. عندئذ فتح شاب طويل نحيف يسمى سام والتون دكانا للبيع بالتجزئة فى نيوبورت وهى مدينة هادئة فى ولاية أركنسس يبلغ عدد سكانها 10,000 نسمة . لم يكن اختيار والتون للمكان اعتباطيا فقد كان قد اكتشف أن موطن ضعف سيرز هو قلة تواجدها فى المدن الصغيرة فقد اختارت سيرز أن تفتح محلاتها فى المدن المتوسطة والكبيرة وكانت كتالوجاتها تلبى بدرجة معقولة احتياجات المناطق الريفية والمدن الصغيرة ولكن الكتالوج كما تبين لم يكن بمقدوره أن ينافس محلات نظيفة وكبيرة ومليئة بالبضائع بأسعار منخفضة يوميا وبابتسامة وودود وترحيب من عمال أمام أبوابها . من هنا ازدهر محل والتون فى أركنسس وولدت إمبراطورية وال-مارت التى تستخدم فى الوقت الحاضر 1.140.000من العاملين وهذا العدد يزيد على عدد كل سكان ولاية إيداهو وكذلك كل العاملين فى أى شركة أخرى . وتقع وال-مارت فى المرتبة الثانية لأعظم الشركات على قائمة فورتشن [500 شركة] وتبلغ مبيعاتها 166 بليون دولار. وقد أضيفت إلى قائمة بورصة داو المكونة من 30 شركة . فى ذلك الأثناء بدا أن سيرز تعيد خلق نفسها باستراتيجية جديدة كل أسبوعين – وظلت تدخل و تخرج من غرف العناية المركزة المالية لعقد من الزمن .

دخلت ساوث وست ايرلاينز فى منافسة مع أميريكان ايرلاينز القوية فى نيويورك ولكن لم تكن هذه المنافسة ببوابات فى مطارى كنيدى المميز عالميا أو مطار لاجوارديا بل فى مطارات إيزليب وألبانى- نيويورك الصغيرين . وتحت قيادة هربرت كيلهر كانت ساوث وست أكثر شركات النقل الجوى الداخلى ربحية باتجاهها إلى مطارات صغيرة ورحلات صغيرة لم تلق اهتماما وتُركت بلا حماية من قِبَل كبرى شركات الطيران .

كذلك حفرت سـاترن لبيع السيارات على الانترنت بأسعارها التى لا تقبل جدالا وبائعيها الودودين مكانا مناسبا لتحقيق الأرباح بالتوجه إلى موطن الضعف الذى يشترك فيه كل التجار أصحاب معارض السيارات تقريبا وهى: نفور الزبون من تجربة شراء سيارة من معارض السيارات . واليوم تقوم شركات مثل أوتونيشن وأخريات تعمل عبر الإنترنت باختراق نفس موطن الضعف .

منذ ربع قرن تمتلك شركة زيروكس بزنس آلات النسخ وبلغت قوة سيطرتها وهيمنتها حد أن صار اسم زيروكس فعلا من أفعال اللغة الإنجليزية للإشارة إلى نسخ وتصوير المستندات وأصبحنا نسمع عبارات من مثل:" بات! من فضلك زيروكس هذه الورقة لى." والاحتمال الكبير هو أن بات كان يقوم بالزيروكسينج على آلات نسخ ماركة كانون وليس زيروكس. وفى منتصف السبعينيات قامت كانون – المعروفة بإنتاج آلات التصوير الفوتوغرافية – بالهجوم على موطن ضعف زيروكس فى المناطق النائية الفقيرة من السوق . ومن هذه البداية الصغيرة أصبحت كانون اليوم كبرى شركات العالم فى آلات النسخ حتى أنها تمنح تراخيص استخدام تكنولوجيتها لصناع رئيسيين للناسخات ومن بينها هيوليت باكارد. فى ذلك الأثناء كانت زيروكس قد فصلت آخر رئيس تنفيذى استخدمته لينحو بالشركة نحوا جديدا ولكنه فشل كما فشل السابقون من المديرين التنفيذيين.

فى السنوات الأولى من سيطرة زيروكس على أعلى السوق ووسطه لم يكن ممكنا أن تهاجم كانون بنجاح موطن قوة زيروكس لكن استراتيجية الهجوم على موطن الضعف فى أدنى السوق أدت إلى انتصار كانون وهزيمة زيروكس القاصمة التى هبطت من جراء ذلك أسهمها والشائعات أنه سيتم الاستحواذ عليها من شركة أخرى .

منذ خمس سنوات فقط كانت بارنز آند نوبل – بمئات المحلات ساطعة الإضاءة والمزودة بوسائل الراحة والتى تقع بمواقع ممتازة – تقف على قمة محلات بيع الكتب وكانت منافستها الحقيقية رأسا برأس شركة بوردرز قد حاولت الهجوم على موطن القوة فيها ولكنها فشلت . ثم استطاع شاب مغمور فى الحادية والثلاثين من عمره وهو جف بيزوس أن يقع على موطن الضعف فى بارنز آند نوبل واستخدم ومعه العاملون فى أمازون دوت كوم سلاحا تكنولوجيا– ألا وهو الشبكة Web - ضد بارنز آند نوبل التى لم يكن لديها دفاع سريع . وعندما تتابعت سلسلة الانتصارات الباكرة ومن بينها خلق قاعدة مستهلكين من 23 مليون زبون لبيزوس انطلق رجل الأعمال الشاب الذكى ستيف ريجيو رئيس بارنز آند نوبل ليقاتل بشراسة لرد الهجوم ولم تنته المعركة حتى الآن خصوصا وأن أمازون قد فقدت تركيزها بدرجة خطيرة بالانتقال إلى مدى أبعد من بيع الكتب فقط إلى بيع آلاف من المنتجات المتباينة . ومع ذلك فإن البداية السريعة لأمازون دوت كوم كانت نتيجة لاتباعها استراتيجية مهاجمة

موطن الضعف. وليست هذه استراتيجية جديدة فقد تم استخدامها بشكل تام ودقيق منذ أكثر من ألفى سنة فى معارك فى وسط وجنوب الصين بواسطة الفيلسوف المحارب سن تزو. ومن ذلك الزمن البعيد وتلك الأماكن القصية جاءت هذه الاستراتيجية وبوضوح تام إلى عالم المال والأعمال.

الخيار الاستراتيجى : الظروف السائدة

أشار ختام الفصل السابق إلى تناقض ظاهرى وهو أنه بينما أدت استراتيجية مهاجمة موطن القوة إلى الانتصار كما فى مثال لكسس ضد كاديلاك ومثال روبرت مردوخ ضد شبكات التليفزيون الراسخة كما رأينا فإن استراتيجية شركات أخرى فى مهاجمة موطن الضعف كانت أيضا استراتيجيات منتصرة. الهجوم على موطن القوة والهجوم على موطن الضعف يقعان على طرفى نقيض فكيف يمكن أن تكون كل واحدة منهما استراتيجية للنصر؟ تكمن الإجابة فى الحقيقة السابق ذكرها ألا وهى أن : الاستراتيجية تعتمد على الظروف السائدة وتختلف الظروف المحبذة للهجوم على موطن القوة عن تلك التى تدفع إلى تبنى استراتيجية الهجوم على موطن الضعف .

يجب أن يقوم اختيار استراتيجية الهجوم على موطن الضعف على عدة ظروف سائدة محددة: أن تكون الموارد محدودة وأن يكون العدو/المنافس قويا لكنه مطمئن لقوته أو مشتتا بما لا يمكنه من الرد على الهجوم على المواقع الضعيفة البعيدة ، وأن يعانى المهاجم من نقص خبرة العاملين معه ويجب أن يكون كل من فى المؤسسة على استعداد لبذل الدم لتحقيق النصر . ولنفكر فى كل من هذه الظروف على حدة ببعض التفصيل .

إن أول ظرف سائد مؤدى إلى اختيار استراتيجية الهجوم على موطن الضعف هو أن تكون الموارد المتوفرة محدودة ضد منافس شديد القوة . وقد كتب سام والتون فى مذكراته أن:" جزء من استراتيجيتنا الأولية كان ابن الضرورة وكان لدينا رأسمال محدود جدا ." وقد يكون هذا تلطفا فى القول ولكن الحقيقة هى أن والتون لم يكن لديه إلا 5000 دولارا فقط من مدخراته وقرضا من أهله يلغ 20,000 دولارا بدأ بها هذا المشروع بينما كانت سيرز على قمة قائمة مجموعة فورتشن وتملك بلايين عديدة من الدولارات .

والظرف الثانى هو أن يكون المنافس شديد الغرور مغتبطا غافلا عن الخطر بحيث لا يكون مستعدا لرد هجمة على إحدى مواقعه البعيدة . ولو كان سيرز قد بذل جهدا لمراقبة مخاطرة والتون وهى مازالت داخل الرحم لأدرك الخطر ولاستطاع بقدر قليل من موارده أن يسحق هذا المبتدئ.

وثالث الظروف أن يكون العاملون فى المؤسسة بحاجة إلى أن يتعمدوا بالنار [يدخلوا مغامرة جديدة]لاكتساب الثقة والخبرة . إن من الضرورى أيضا أن تُهَز المؤسسة حتى تتعرف على المشكلات وتصححها وأن تجد حلولا لأوضاع وصلت بها إلى عنق الزجاجة . فلم تكن وال-مارت فى أيامها الأولى تستخدم حاملى الماجستير فى الإدارة من جامعات كمبريدج وأكسفورد والمتسلحين بأحدث طرق البيع والتسويق ولم يكن عمال البيع لديها ذوى خبرة بل على العكس من ذلك كانت توظف لديها عاملين من ريف ولاية أركنسس وكان التعلم والتدريب يُكتسبان من خلال العمل وكانت أمور التسعير والترويج وترتيب المحلات والشراء وضبط حركة البضائع وآلاف المسائل الأخرى يجرى اختبارها بالمحاولة والخطأ. ومع الزمن تكونت لدى وال-مارت – من بين مجموعة موظفيها متواضعى التعليم ولكنهم ذوى دافعية عالية – كوادر من المديرين الذين تولوا المسئوليات فى الضواحى إلى المدن والأقاليم ثم حتى إلى العالم . وبينما كان العاملون فى وال-مارت يتطورون تطورت معهم كذلك ممارسات الشركة وإجراءاتها التى شملت المشاركة فى الأرباح والتحالفات مع المنتجين وتحليل أوضاع المنافسين وسياسة متحررة لعوائد العاملين وتخصيص يوم معين لبيع الغريب من البضائع وكل هذه أصبحت علامات قياسية فى السوق.

توافرت هذه الظروف الثلاثة وقت مبادرة الجنرال باتون فى شمال أفريقيا فبعد أحد عشر شهرا من كارثة بيرل هاربر كانت آلة الإنتاج الحربى الأمريكية فى البداية من أجل الوصول إلى أقصى طاقتها . وكان العسكريون الأمريكيون أو معظمهم من المجندين الشبان مدنيون منعدمى الخبرة فى الأعمال الحربية وغير مدربين جيدا وتعوزهم تماما غريزة القتل . كانت الأسلحة ضعيفة – فلم تكن نيران الدبابات الأمريكية قادرة على اختراق المركبات الألمانية المصفحة . فى ذلك الأثناء كانت قوات الجيش الألمانى القوى منتشرة فى كل أنحاء أوروبا تقريبا ولم تتعرض أبدا للهزيمة وكان هتلر وقواده يستبعدون تماما أن يكون لدى أمريكا الإرادة أو القدرة على القتال . كان من الممكن حقا أن يتم بسهولة صد أى هجوم أمريكى على أى موقع ألمانى حصين وكانت مراكش - فى الناحية الأخرى - فى اعتقاد القيادة العليا للنازى غير ذات أهمية استراتيجية وأنها لا تكاد تستحق الدفاع عنها.

عوامل النجاح

ما هى العوامل الضرورية الحاسمة لنجاح وضع وتنفيذ استراتيجية الهجوم على موطن الضعف عندما تكون الظروف السائدة موحية بدرجة عالية بتبنى هذه الاستراتيجية ؟ تشتمل هذه العوامل على: لقطة القمر الاصطناعى الدقيقة الشاملة وأسلوب التقدم خلسة والقيادةو المهمة/الرسالة

1. لقطة القمر الاصطناعى الدقيقة الشاملة:

بمجرد أن أعلنت الحرب ضد هتلر والنازيين بدأ البنتاجون يستكشف بعناية أهداف العدو للقيام بالهجوم الأولى. وبعد نقاش طويل وقع الاختيار على مراكش بوصفها الأكثر مناسبة وبدأ الجواسيس من العرب والمخبرون من أتباع فيشى فى تزويد المخططين بالمعلومات الهامة بشأن التحصينات الألمانية والقوة البشرية وكذلك بأحوال الطقس المحلى ومواقع الإنزال البحرى فى ميناء أوران . شكَّل هذا كله اللقطة الشاملة التى نشأت عنها خطط العمليات .

وكذلك الحال فى مجال المال والأعمال فإن تنفيذ استراتيجية الهجوم على موطن الضعف تتطلب تجميعا دؤوبا للمعلومات التى تصنف فى مجموعات مترابطة يشتمل أولها وأهمها على منتجات المنافس وخدماته وقنوات التوزيع والبنية التحتية والقوة المالية والتحالفات والمواهب الإدارية وما إلى ذلك . وكما هو الحال فى كل الاستراتيجيات الأخرى فى هذا الكتاب فإن استراتيجية مهاجمة موطن الضعف تستهدف المنافسة ولذلك فالواجب على الشركات أن تعرف كل شئ يتعلق بالمنافس أو المنافسين وبناء على ذلك تضع استراتيجيتها وتنفذها .

والنوع الثانى من تجميع معلومات لقطة القمر الصناعى الدقيقة الشاملة يتوجه إلى الداخل : ما هى مواطن القوة لدىَّ وكذلك مواطن الضعف فيما يخص كل عنصر من العناصر السابق ذكرها بالنسبة للمنافس – المنتجات والخدمات وقنوات التوزيع والموارد وما إلى ذلك؟

وأخيرا نأتى إلى المستهلك أو الزبون . والمطلوب هنا تحليل مفصل عن هويته وكيفية استخدامه للمنتَج وشرائه له ووسيلة الدفع وكيفية تخزينه له والتخلص منه . وهناك مجموعة متنوعة من طرائق أبحاث السوق ومعامل فحص إمكانية الاستخدام ومجموعات التركيز النوعى التى تسهم فى تعميق النظر بخصوص تلك العوامل .

ولجب على المخططين الاستراتيجيين أن ينغمسوا بكليتهم فى المعلومات التى يتلقونها ويتجادلون ويتساءلون ويستقصون ويتنبئون بشأنها حتى تتراءى ببطء الأهداف الصحيحة للهجوم على موطن ضعف العدو . كان اختيار باتون لمراكش هو المعادل لاختيار دالتون للمدن الصغيرة بأمريكا .

اختصارا فإن استراتيجية الهجوم على موطن الضعف تعتمد فى نجاحها بدرجة كبيرة على الصورة الشاملة عالية التفاصيل والدقة .

2. أسلوب التقدم خلسة/ خفية:

والعامل الآخر الحاسم للنجاح فى استراتيجية الهجوم على موطن الضعف هو التقدم خلسة وبصورة غير مرئية لرادار العدو لأطول مدة ممكنة وهذا ما فعلته وال-مارت فخلال سنواتها الأولى لم تطبل وتزمر لإنجازاتها أو تقترب من لحية الأسد – سيرز. وبسبب هذا – جزئيا – لم تول سيرز انتباها حتى أوائل التسعينيات حتى بدأت وال-مارت فى مهاجمة موطن قوة سيرز فى المدن الكبرى . ساعتئذ لم تستطع سيرز أن تتجاهل وال-مارت فقد كان " البرابرة" قد اقتحموا البوابات بالفعل .

من السهل فى تصور لما بعد الحرب أن نرى كيف فقدت سيرز صدارتها . والصورة التالية قد تكون خيالية لكنها بليغة الأثر. كان هذا فى خريف 1976 والمكان هو المركز الرئيسى لشركة سيرز فى شيكاغو وكان أعلى مبنى فى الولايات المتحدة وكانت تركيبة خط السماء المسيطر على المدينة رمزا لنصف قرن من الزعامة فى تجارة القطاعى وأكثر من ذلك قليلا من عنجهية وغطرسة الشركة.

كان اجتماع الإدارة العليا للشركة على وشك الانعقاد وكان الحاضرون المتحلقون حول الطاولة الضخمة من خشب الماهوجنى المتلألأ اللمعان جميعا من الذكور البيض وكان معظمهم أشيب الشعر يرتدون بذلات متماثلة سوداء اللون بقمصان بيضاء و ربطات عنق مخططة وكانوا جميعا من العاملين بالشركة طوال حياتهم المهنية . كانوا مجموعة من المحافظين الحذرين الواثقين من أنفسهم كالعهد بأمثالهم من الرجال متماثلى التفكير فى المؤسسات الأخرى وكان بعضهم من المدخنين . وكانت تجلس فى نهاية الحجرة امرأة أنيقة الملبس تقوم بتسجيل محضر الاجتماع الذى كان يحوى بندا تحت اسم وال-مارت .

نظر رئيس الاجتماع بامتعاض إلى الاسم وبدا أنه لم يألف رؤية مثل هذه الأشياء على أجندة الاجتماع وسأل بفظاظة : ما هذا الشيء ؟ ورد أصغرهم سنا قائلا:" سيدى! لقد طرق أسماعنا فى الفترة الأخيرة خبر عن شركة تعمل خارج أركنسس وقد تستوجب ... بعض اهتمامنا." وخيمت على المكان ثوان من الصمت المحير حتى تفضل الرئيس بالقول:" هؤلاء الناس حُمْر الرقاب الذين يرتدون أحذية الكاوبوى . من المؤكد أنك لست جادا." وسرت همهمات وربما ضحكات عصبية فى أنحاء الحجرة وتوارى الأصغر سنا ووجهه يحمر خجلا والمحتمل أنه لن يحاول ثانية أن يهز ثقافة سيرز المطمئنة . وانتقل جدول الاجتماع إلى البند التالى وظلت وال-مارت بعيدة عن رادار سيرز . والأمر الذى لا يُصدَّق هو أنه لم يحدث قبل 1992 أن بدأت سيرز فى وضع وال-مارت بين منافسيها .

إن على الشركة التى اكتشفت موطن ضعف المنافس وهاجمته أن تبذل كل جهد ممكن فى أن تظل خفية على كشف المنافس لها وعلى غير مرأى من انتباهه لأطول مدى ممكن حتى لا يضربها كما يُضرب الذباب بهجوم معاكس فإن تأمين رؤوس الكبارى يحتاج زمنا. وقد كتب سام والتون قائلا:" تجاهلتنا سيرز فى سنواتنا الأولى وفى النهاية ضربنا ضربتنا فى جوارها المباشر.

3. القيادة

كانت للجنرال باتون بلا منازع أكبر كاريزما لقائد عسكرى فى الحرب العالمية الثانية وقد كان متواجدا بصفة دائمة فى الخطوط الأمامية حيث أشد نيران العدو. كان الرجل معشوقا لرجاله بمسدسه ذو المقبض العاجى ولغته البذيئة وزيه المنشَّى وانضباطه الحديدى وسواء أكانوا يحبونه أو يكرهونه فقد كانوا يؤمنون به ويتبعونه وكان هذا أمرا شديد الأهمية فى شمال أفريقيا وفى انتصارات باتون اللاحقة ضد النازيين فى سيشل وفرنسا . إن للقيادة العسكرية أهمية حاسمة عند القيام باستراتيجية الهجوم على موطن الضعف وخصوصا حينما تكون القوات تحت قيادته تعوزها الخبرة والثقة والروح المعنوية . كذلك تكون القيادة أيضا فى عالم المال والأعمال.

قبل أن يسمع أحد عن وارين بافت أو بيل جيتس أو العشرات من بليونيرات وادى السيليكون اليوم كان سام والتون أغنى أغنياء أمريكا وكان مستحيلا أن يصدق من يراه أنه ملتى بليونير فقد كان والتون يبدو رجلا خشنا كهلا فى منظره كأنه جد وكان يقود سيارة بيك أب عتيقة مرضوضة من كل جانب يجوب بها خلال المدن وكان يعيش فى بيت متواضع نسبيا ولم يكن يقوم بعطلة من العمل إلا بين الحين والآخر ويذهب أثناءها مع أصدقائه لصيد البط البرى. كان طبع والتون البيتى يتناقض مع سعيه من أجل رفاه وال-مارت وموظفيه الذين كان يُرجِع إليهم ما تحقق من نجاح – نجاح حول مئات منهم إلى مليونيرات نتاج برنامج مشاركة فى الأرباح شديد الكرم . كان والتون – مثل باتون فى ميدان المعركة- يشيع الاطمئنان النفسى فى رجاله والثقة فى قدرتهم على منافسة العدو بل وإبادته مهما كانت قوته . لهذا كان العاملون فى وال-مارت يحبون والتون . لقد صارت وال-مارت عقيدة العاملين بها مثلما كانت عقيدة الصينيين فى زعيمهم ماوتسى تونج.

ومع الحديث فى العصر الجديد عن عمل الفريق والمساواة فى مؤسسات المال والأعمال قد يبدو أن هناك تجاهلا للدور الفريد للقائد وهذا أمر لا يجب وجوده فلم يكن ممكنا أن يكون هناك وال-مارت بدون سام والتون فإن عقله قد خلق استراتيجية النصر وإرادته التى لاتكل ولا تمل ومثابرته هى التى أدت إلى تنفيذها. ومن الجدير بالذكر أن وال-مارت قد أصابها اهتزاز شديد بعد سنوات من وفاة والتون ولم يحدث إلا من قريب جدا أن استطاع جيل جديد من القادة البارزين أن يقيموا الشركة على أقدامها من جديد وأن يجددوا تقدمها .

4. المهمة/الرسالة

وأخيرا يأتى العامل المهم فى استراتيجية الهجوم على موطن الضعف ألا وهو المهمة/الرسالة التى تستدعى الهمة . لقد كانت مهمة وال-مارت تحت قيادة والتون تتضمن من بين أشياء أخرى التزام العامل تجاه المؤسسة والمشاركة فى الأرباح والاحتفال بالإنجازات وخدمة العميل بقيمة ما يشتريه وبالود والتواصل بين الجميع بالمؤسسة. لقد عاش العاملون تلك المهمة/ الرسالة فى السنوات الأولى لوال-مارت والتى كانت أساسا فى نجاحهم العظيم ومن المهم بالنسبة لوال-مارت اليوم أن تظل ملتزمة صادقة مع مبادئ هذه المهمة/الرسالة وهى تتحول إلى مجالات البقالة ونوادى الأسعار والأسواق العالمية وهذا أمر هام جدا وحاسم بالنسبة لأى شركة وهى تنفذ استراتيجية الهجوم على موطن الضعف فبدون البوصلة المتينة للمهمة/الرسالة خلال فترة الصراع والاضطراب الأكيد وقوعها من السهل فقدان الاتجاه و الانذياح بلا هدف وتبنى علاج غير ناجح بعد آخر.

وبنفس القدر من الخطورة فإن الثقة الزائدة التى تفيض نتيجة سلسلة من الانتصارات فى المعارك بواسطة استراتيجية الهجوم على موطن الضعف يمكن أن تؤدى أيضا إلى الضلال عن المهمة/ الرسالة التى تأسست عليها المؤسسة/الشركة.

لم تحد رؤية والتون عما أراد أن تصبح عليه وال-مارت فقد ظلت المهمة وهى تركز على الهدف البعيد على مرأى منه وبالتالى على مرأى من العاملين معه . وهناك قصة تروى عن اثنين من قدامى التنفيذيين وهما يتأملان ذلك النجاح العظيم للشركة. قال أحدهما:" هانحن فى الألفية الجديدة وسهمنا فى الأعالى ونحن على قائمة الثلاثين فى داو جونز وأعمالنا العالمية تتوسع وعفى غبار الزمن على سيرز وهانحن ثانى أكبر شركة فى العالم ونوظف أكثر من مليون شخص." ويهز الآخر رأسه بالموافقة قائلا:" إن سام(والتون)ميت منذ أكثر من عشرة أعوام . ليته عاش ليرى هذا!" توقف التنفيذى الأول قليلا ثم أجاب بصوت حزين:" لقد فعل. إن ماعليه وال-مارت اليوم كان فى طيات مهمة/رسالة سام."

ليست كل الشركات مثل وال-مارت وليس كل الرؤساء التنفيذيين مثل سام والتون. لقد أجرى الاستشاريون فى برايسواتركوبرز فى بحث حديث تجميعا للنصوص المحددة لمهمة/رسالة حوالى عشرين من الشركات الشهيرة الكبيرة والمتوسطة وعرضت هذه المجموعة فيما بعد على المديرين التنفيذيين لنفس الشركات وكان أمرا صادما أن نصف عددهم تقريبا لم يستطع التعرف على المهمة/الرسالة التى تخص شركته. ولا يمكن لأية استراتيجية سواء كانت للهجوم على موطن القوة أو موطن الضعف أن تحقق نجاحا بدون مهمة واضحة الصياغة والتفصيل وبدون معايشة لهذه المهمة . إن المهمة هى أساس أى خطة استراتيجية فالاستراتيجية ليست غاية فى حد ذاتها ولكنها وسيلة لتحقيق المهمة .

ماذا عن هؤلاء المديرين التنفيذيين الذين ظهر عدم إدراك كل منهم لمهمة شركته . لقد جعل هذا استراتيجيات تلك الشركات فارغة المعنى وعندما تفشل شركاتهم – وهذا أمر مؤكد – فمن المحتمل جدا أنهم سوف يغادرون الشركة ومعهم عدة ملايين من الدولارات مكافأة فصلهم من الشركة بينما يخرج العاملون والموردون والمستثمرون خالىِّ الوفاض .

إن شركة بلا مهمة/رسالة تشبه طائرة بدون خطة طيران أو تحديد لجهة الوصول فقد تدور بتكاسل ثم تنخفض فجأة وتعلو بسرعة أو تسابق سرعة الضوء ثم تبطئ وتتراخى سرعتها وتطير أحيانا إلى الشمال ثم إلى الجنوب وأحيانا أخرى إلى الشرق ثم إلى الغرب ثم تعكس مسارها بلا سبب مفهوم فهذه الطائرة لاذاتية لها ولا اتجاه ولا هدف وتكون النتيجة عاجلا أو آجلا كارثة لا ينجو منها إلا القليل .

جدار هادريان

استغل الكثيرون من البادئين فى بزنس الإنترنت استراتيجية سن تزو فى مهاجمة "كعب أخيل" المنافس [موطن الضعف] ويستطيع المرء فى الغالب الأعم أن يجد موطنا للضعف فى ميكروسوفت و سيسكو و أوراكل و إم تى آند تى وعديد من الشركات الضخمة القوية وأحيانا ما يوجد هذا الضعف عند أو فى قلب الشركة وغالبا ما يوجد فى أطرافها .

وكلما زاد حجم الشركة زاد اتساع حدودها وقابلية إنزال الضرر بها . ففى أوج إمبراطورية روما القوية لم يكن الدفاع ممكنا بدرجة كبيرة عن مواقعها الخارجية البعيدة المتناثرة على امتداد إمبراطوريتها فى شمال أفريقيا وغرب وشرق أوروبا ومنطقة المتوسط فقد كانت بعيدة عن الوصول إليها فى مواجهة هجوم البرابرة .
73

وفى أفضل الأحوال كانت تلك المواقع الخارجية مجرد ماصات للصدمات . وكلما ازداد اتساع إمبراطورية روما كانت أكثر تعرضا للهجوم فى أبعد حدودها . والمثال على تلك المواقع النائية جدار هادريان الذى لا تزال بعض بقاياه قائمة حتى اليوم وكان هذا الجدار يمتد عبر شمال إنجلترا من البحر الايرلندى إلى بحر الشمال باسم الإمبراطور الرومانى الذى أصدر الأمر ببنائه وكان الغرض من بنائه قمع غارات المتوحشين الاسكتلنديين الذين كانوا يعيشون فى أقصى الشمال منه لكنه لم يفعل ذلك فلم يكن بمقدور روما أن تزوده بأعداد كثيفة من الرجال بدرجة كافية وخصوصا وأن هذا الجدار كان على مسافة بعيدة من الوطن.

إن المسألة ليست ما إذا كان للمنافس فى المال والأعمال موطن ضعف ما فالأكيد أنه لديه . ولكن المسألة هى : ما هو موطن الضعف تحديدا وكيف يمكن مهاجمته بأفضل طريقة ممكنة. ربما يكون الضعف خطأ قاتل يكمن فى النموذج الأساسى للبزنس أو ربما يكون مجرد شق صغير بعيدا عن مركز / نواة القدرة . وأيا ما كان موطن الضعف فإن من الممكن عزله ومهاجمته واحتمال النجاح عالٍ أو نجاح أولى على أقل تقدير.

المرحلة الثانية

بعد ثلاث نجاحات استراتيجية استراتيجية متتابعة فى مهاجمة موطن ضعف الألمان – أولا فى مراكش ثم فى سيشل وأخيرا فى أنزيو بإيطاليا – عكَس الحلفاء استراتيجيتهم تماما ومن ثم بدءوا فى مهاجمة القوة ففى ساعة الصفر فى السادس من يونيو 1944 كمنت نحو 5,000 سفينة أمريكية وبريطانية بعيدا عن شواطئ نورماندى التى تقع خلفها " أوروبا هتلر الحصينة". وكان هذا الأسطول الهائل المحتشد الذى يملأ الأفق أضخم أسطول شهده العالم وقتها . وفى ظلمة الليل كان الأسطول قد عبر مياه القنال الإنجليزى الهائجة من جنوب إنجلترا إلى شمال فرنسا وبدأت ناقلات الجنود وسفن النقل فى إنزال حوالى 125,000 من القوات وفى إفراغ أطنان من المعدات – وكان قد تم تخصيص أماكن الإنزال – أوماها و أوتاه للأمريكيين و سورد آند جولد للبريطانيين و جونو للكنديين . وكانت القوات المحمولة جوا قد تم إنزالها خلف خطوط العدو فى ساعات ما قبل الفجر لتشتيت وإرباك الألمان وكانت الطرادات الأمريكية والمدمرات وسفن القتال تمخر عباب المياه بعيدا عن الشاطئ وتقصف سيلا منهمرا من القنابل على التحصينات الألمانية . وفى الساعات الأربع والعشرين الأولى من الهجوم قام الحلفاء بآلاف الطلعات الجوية لقصف وضرب الأهداف الألمانية . وكان كل هذا هجوما مباشرا على موطن قوة النازى.

نزل الحلفاء فى مواجهة مقاومة ألمانية شديدة ومن الألغام والأسلاك الشائكة والمدفعية وقذائف المورتر ومدافع الكروب 38 ملليمتر المتحصنة فى مخابئ خرسانية فوق الشواطئ وكانت الدفاعات من تصميم ثعلب الصحراء الشهير الجنرال إروين روميل أحد الجنرالات المفضلين لهتلر. خلف الشواطئ بلغت قوات الألمان 1,2 مليونا موزعين إلى ستين فرقة تحمل الكثير منها شارة قوات النخبة المرعبة Panzer و SS. كان الحلفاء بحق يهاجمون موطن القوة وقاتلوا عبر الشواطئ والأسوار فى فرنسا وبلجيكا وهولندا وأخيرا ألمانيا نفسها . لم ينجح بعض ماخُطط له كما كان متوقعا – كانت هناك كارثة فى أرنهيم ومفاجأة فى أردنيز- لكن الكثير منها حقق النجاح المتوقع وعندما صارت نتيجة الحرب واضحة انتحر هتلر واستسلم كبار القادة الألمان فى بضعة أيام بعدها فى 8 مايو 1945 أى بعد أقل من عام من النزول فى نورماندى .

وهذه الاستراتيجية الأنجلوأمريكية لأربع سنوات من الأعمال الحربية ضد هتلر يمكن وضعها فى ترتيب زمنى بصورة تقريبية سنة وراء سنة على أنها هجوم على موطن الضعف ثم هجوم على موطن الضعف ثم هجوم على موطن الضعف ثم أخيرا الهجوم على موطن القوة .

وتصل استراتيجية الهجوم على موطن الضعف فى حال نجاحها إلى نقطة اتخاذ القرار فى المرحلة الثانية . فى هذه النقطة عندما تتأسس رؤوس الكبارى ولا تتبقى إلا مواقع عدو قليلة ضعيفة لا يكون هناك إلا اختياران فقط أولهما التمسك بما تمت السيطرة عليه وتقويته وصد أى مبادرة هجومية للعدو فى المستقبل- وهذه فى الأساس استراتيجية الاحتواء التى يبحثها الفصل الثانى عشر . والثانى هو تغيير الاستراتيجية كليا ومهاجمة موطن القوة كما فعلت القوات الأنجلوأمريكية ضد هتلر على شواطئ نورماندى منذ أكثر من نصف قرن.

وهكذا كان الحال مع وال-مارت التى وصلت- بعد حرث دام خمسة وعشرين عاما فى المناطق القصية لأمريكا- إلى المرحلة الثانية للتحول الاستراتيجى واختارت أن تضع جانبا استراتيجيتها فى مهاجمة موطن الضعف – التى خدمتها جيدا – وبدأت فى مهاجمة موطن قوة سيرز فى المدن الكبرى . وبعد هذا التحول العكسى الكامل للاستراتيجية لم تستغرق وال-مارت إلا أقل من عقد واحد لتحقيق انتصارها شبه الكلى . ولم تعد سيرز اليوم -باستثناء بعض جيوب المقاومة المتناثرة – تقوم حتى بالتظاهر بأنها تتنافس مع وال-مارت.

إن الاستراتيجية الناجحة فى مهاجمة موطن الضعف تؤدى عند نقطة ما إلى اتخاذ قرار استراتيجى .إما أن يوطد المهاجم ويقوى المواقع التى استولى عليها و أن يقبل بالحالة الراهنة تاركا العدو خلف جدره الحصينة أو أن يعكس استراتيجيته تماما ويهاجم موطن القوة فى نفس ذات الجدر . وغالبا ما يكون الخيار الأول هو أفضل استراتيجية حتى ولو لم يتم اختيارها . وبعد عدة معارك منتصرة يرتفع ضغط دم المؤسسة ويدفع الضغط الداخلى إلى

مواصلة الهجوم .ويحث وال ستريت ومجتمع الاستثمار – كما تفعل الحشود المسعورة للمراهنين فى لاس فيجاس وصراع الوزن الثقيل – الشركة بالدفع أو بالموالسة على القيام بمبادرات عدوانية وهنا قد يكون كبح ومقاومة التخلى عن خطة مهاجمة موطن القوة التحدى الأكبر الذى يواجهه القائد .

اعتمادا على الظروف السائدة يمكن أن تكون استراتيجية الهجوم على موطن القوة هى الاستراتيجية المنتصرة كما رأينا
فى الفصل الرابع . وفى ظروف أخرى تؤدى استراتيجية مهاجمة موطن الضعف إلى الانتصار. ولدينا أمثلة جورج باتون فى مراكش وسام والتون فى اركنسس . وفى الحقيقة تعتبر استراتيجية مهاجمة موطن الضعف هى الاستراتيجية المختارة للبادئين .
ولكن ما هى الاستراتيجية التى تصلح لمؤسسة لم تعرف إلا الهزيمة وتمزق الروح المعنوية والحرمان من الموارد؟
هيا بنا ننظر إلى [النبى] موسى فى الفصل القادم .

الفصل السادس

موسى والعبريين فى سيناء

إحداث التغيير فى شركة فاشلة

"من البرية ومن لبنان وحتى النهر العظيم [الفرات] كل أرض الحيثيين إلى البحر العظيم .... سوف يكون ملكا لكم."
الرب إلى يشوع – يشوع 1-4

" لا شئ أكثر صعوبة وخطورة وريبة من البدء فى إنشاء نظام جديد للأمور."
مكيافيللى

" إن قبول الناس الطوعى للتغيير محدود ... ويقترن عكسيا بما يُدفع لهم ."
جون ريد الرئيس التنفيذى لشركة سيتىجروب

" يحتاج الأمر قوة إرادة هائلة لدفع المؤسسة/المنظمة إلى التغيير."
جون روث الرئيس التنفيذى لشركة نورتل

سقط الكل أمامهم

بعد أن حرر موسى العبريين من أغلال رمسيس الثانى القاسية فى مصر أمره الله أن يأخذهم إلى برية سيناء الموحشة وهنا مكثوا فى انتظار النداء للدخول إلى الأرض الموعودة. ولكن قبل أن يأتى النداء أخذت عقارب سيناء وحيَّاتها وشمسها اللاهبة تعمل فيهم وتنزع عنهم أغلال الوجل والهزيمة والخنوع غيرالمرئية. كان الكبار من بين أتباع موسى يطيرون من الفرح بحريتهم التى نالوها حديثا . لكنهم بعقولهم الخربة وأجسادهم المحطمة من سياط فرعون اللاذعة لم يستطيعوا الوفاء بالمتطلبات الجسدية والروحية التى فرضها موسى عليهم فتمرد كثير منهم رافضين التغيير فقُتل الأكثر جموحا فيهم وتُرك الباقون يهيمون وحدهم حتى تلاشوا .

كان الأطفال هم مفتاح المستقبل الذين سوف يصيرون أداة التغيير فمن سنهم الباكر تمت تربيتهم ليكونوا مقاتلين غير هيابين وحُشِدوا فى خدمة الرب وأخلصوا له

ولشريعته التى تحوى عشر وصايا محددة . وببطء سنة وراء سنة كانت الأمة الجديدة تتشكل تحت قيادة موسى فى برد الصحراء القاسى وتحت لهيب الشمس اللاذعة . وكلما زادت شدة التدريب الدينى والعسكرى صرامة وانضباطا زاد اكتساب الشعب للكبرياء والثقة . وأخيرا وبعد مرور أربعة عقود صار جيل جديد من العبريين جاهزا عسكريا وروحيا لتحقيق المصير. وصعد موسى وهو فى حينها قد بلغ المائة من عمره وحيدا إلى قمة جبل نيبو ونظر إلى أسفله حيث يجرى نهر الأردن وما وراءه يهزه الشوق إلى أرض اللبن والعسل والماشية والغنم والجنى الوافر وتحدث إليه الرب أخيرا قائلا:" هذه هى الأرض أعطيها لأبنائك . لقد أظهرتها أمام عينيك لكنك لن تذهب إليها." ومات موسى من بعدها وبكى عليه الشعب وانتحب ثلاثون يوما .

واختار الرب يوشع رفيق موسى القديم ليقود العبريين إلى ما يُعرف الأن بإسرائيل . لقد كان يوشع هو الذى قاد الكوادر القوية العبرية الشابة إلى الأردن وتحرك بها بسرعة ضد قبائل العدو: العمونيين والعماليق و الجبوزيت والكنعانيين والمؤابين وسقط الجميع أمامهم . وغزا شعب الله المختار الذى تجددت قوته وكبرياؤه وشدته الأرض المقدسة .

إنها استراتيجية التغيير التى تم الالتزام بها أربعين سنة هى التى نقلت الشعب بكامله من العبودية وجعلته قوة قتال شديدة ومن ثم إلى الدولة-الوطن . ولدت إسرائيل وكان على وشك أن يبدأ عهد المجد مع ملوك من أمثال شاول وداود وسليمان . حدث كل هذا من زمن بعيد جدا فى القرن الثالث عشر قبل الميلاد ولكن هذه القصة تقدم دروسا عميقة لعالم المال والأعمال اليوم .

استراتيجية التغيير

تمر المؤسسات / الشركات كما تمر الجيوش وحتى الأمم بأوقات عصيبة وبفترات انحدار . وأحيانا يكون هذا سريعا بعد هزيمة كبرى لكن هذا يحدث بصفة عامة ببطء شديد وعبر فترات طويلة من الزمن . فخلال العقدين الأخيرين كانت سيرز و جى إم وكى مارت ويو إس إكس و جيه سى بنى وكوداك من بين الشركات التى صارت نسخا من الشركات الضخمة الثقيلة التى تذوب تدريجيا مثل جبال الثلج . ومن فترة لأخرى يعين مديرون تنفيذيون لإحداث تغيير لكنهم سرعان ما يواجهون بمقاومة من أصحاب المصالح المتمكنين ومنهم أعضاء الاتحادات العمالية وأعضاء مجالس الإدارة ومن والموردين وكذلك كبار وصغار المديرين . وكما هو المعهود يقوم كبير التنفيذيين المعين حديثا بإجراء تعديل فى بعض المواقع على خريطة المؤسسة ويبدأ ببعض الحملات وقد يسير فى جنبات المؤسسة يلقى بعض الخطابات الحماسية ويدعو إلى بداية عهد جديد . لكن الناس فى الشركة سبق لهم أن سمعوا وشاهدوا كل ذلك من قبل . ويزداد الموقف تدهورا حيث تكتشف الشركات الأخرى - كما تكتشف الحيوانات المفترسة- أن العدو جريح فتزداد عدوانية . وفى ذلك الأثناء يعصر المستثمرون أيديهم من الإحباط وقد غامت لديهم الرؤى .

ولا يمكن للتغييرات اللطيفة المتدرجة التى تمضى على أطراف الأصابع أن تنجح فى مثل هذه الشركات فإن وجب إحداث التغيير فيجب أن يكون ثوريا وجريئا وشاملا . وسوف نتناول التفاصيل المحددة باختصار لكن الواجب أولا أن نتمعن فى السؤال الأساسى وهو : متى يجب استثارة التغيير؟

الخيار الاستراتيجى : الظروف السائدة

إن الظروف السائدة التى تستدعى استراتيجية تغيير الشركة شديدة الوضوح بصفة عامة فهى تشتمل على:

التقلب فى الاستراتيجيات و هروب أفضل العاملين و تقلص نصيب الشركة فى السوق و تدهور الإحصائيات المالية و التغييرات المتكررة فى كبار التنفيذيين و بقاء كبير التنفيذيين مدة طويلة من الزمن حتى يغطيه نسيج العنكبوت و موت التجديد والإبداع و السلوك الإنذارى لاتحاد العمال استغلالا للأمر الواقع و المرتبات بالغة الارتفاع للإدارة العليا تحسبا للتقاعد و استئجار مدققى حسابات دون غيرهم و استقالة كبير محاسبين محترم و بيع لأصول الشركة و حملات نقاشية علنية عن المسؤلية الاجتماعية و الإفراط فى تكاليف الحصول على ممتلكات و سعر متدنى دائم للأسهم فى البورصة و مجلس إدارة سهل الانقياد وأخيرا جو انهزامى يعم تأثيره الشركة بما لا يمكن وصفه.

بمثل هذه الظروف يكون الأوان قد حان لإحداث التغيير. لكن الأمور ليست دائما بمثل هذا الوضوح.

وربما يستدعى الأمر استراتيجية التغيير حتى وإن لم تكن الظروف المحيطة واضحة فقد يكون الأمر ببساطة أن المشكلات خفيفة لكنها مع ذلك تخيم على مسافة ليست ببعيدة فى الأفق . ولنتأمل معا مثال شركة جنرال إلكتريك .

هناك شبه إجماع يقرب من الحكمة التقليدية بأن جاك ولش هو أبرز الرؤساء التنفيذيين فى الأمة بكاملها وكان أداؤه المثالى فى العقدين الأخيرين فى جنرال إلكتريك أداءً غير مسبوق فقد بلغت أرباح الشركة فى 1999 عشرة بلايين دولار وهو أكبر مما حققته أية شركة أخرى فى العالم . وأهم ما يجب ذكره هنا هو حقيقة أن جنرال إلكتريك التى ورثها فى 1981 كانت فى اعتقاد الجميع سواءً داخل الشركة أو خارجها أن الشركة كانت فى صحة جيدة تماما لكن عظمته هى أنه رأى ما وراء اللحظة الحاضرة فى استشرافه الداخلى للمستقبل. فقد رأى إمكانية أخطار كارثية كامنة بالنسبة لجنرال إلكتريك وشرع على الفور فى استراتيجية جريئة لمواجهتها. وقد فعل هذا تحت أشد الظروف صعوبة عندما كانت سفينة الشركة تبحر فى بحر هادئ وسماء صافية وإحساس تام بالأمان يغمر الناس فى جنرال إلكتريك ولم يكن هناك ما يرغم على إحداث تغيير. يقول ولش وهو يستعيد ذكرى تلك الأيام الباهرة:" كان على أن أتصرف بأسرع وأجرأ ما يمكن ."

وسواء كانت الشركة قد سقطت فى حالة شبه دمار أو أن هناك ما يوحى بوقوعها قريبا فإن الحال يستدعى استراتيجية التغيير. أما وقد تحددت الأمور ، ما هى العوامل التى تؤدى إلى النجاح أو الفشل ؟

عوامل النجاح

كتب مكيافيللى المؤرخ الباهر البصير بالطبيعة البشرية قائلا:" ليس هناك ما هو أصعب وأخطر وأكثر مدعاة للريبة من الشروع فى نظام جديد للأمور." ففى أى منظمة سواء فى إحدى وحدات المال والأعمال إلى قيادة الجيش إلى الأمة بكاملها وتحت أية ظروف يوجد دائما أولئك المستفيدين من الحالة الراهنة – ويعارض هؤلاء الرجعيون التغيير بشراسة ولن يستسلموا أو يتنازلوا أبدا ما لم يتم إرغامهم على ذلك وإن فعلوا فإنهم لا يفعلون ذلك إلا على مضض. وهناك آخرون – برغم وضعهم المزرى- سيقاومون بسبب خوفهم من المجهول و آخرون أيضا لن يستطيعوا التغلب على عادات الماضى المتأصلة فيهم.

1. إبعاد المارقين / المنشقين

لا يستطيع حتى أكثر القادة الجدد كاريزمية أن يقنع أيا من أتباعه أن يتقبلوا التغيير الثورى/ الجذرى ويستتبع من هذا أنه فور فشل الإقناع فإنه يجب اتخاذ الخطوة التالية ألا وهى إبعاد المارقين من المؤسسة – إبعادهم جسديا . ويجب أن يتم هذا بسرعة قبل أن يجرى تخريب النظام الجديد . لقد أدرك موسى هذا عندما ووجه – بعد مجرد شهور من الخروج من مصر- بالمرتدين الغاضبين الذين تملكهم الخوف من المستقبل الغير متيقَّن وطالبوا بالعودة إلى أرض فرعون والآلهة الوثنية . وفى ثورة الغضب التى كادت تتملكه تصرف موسى التصرف الصحيح ببصيرته الوجدانية وجمع كل العبريين أمامه ورسم خطا على الرمال وصاح قائلا:" فليأت إلىَّ من هم إلى جانب الرب ." واستجاب أغلبهم لطلب موسى ولم يرفض إلا ثلاثة آلاف منهم فقتلهم موسى فى الحال. وليست المال والأعمال بمثل تلك القسوة والشدة لكن إعادة إحياء المؤسسة يجب أن يبدأ بإبعاد المنشقين وذلك ببعض عمليات الفصل الانتقائية أو على نطاق واسع وخصوصا فى المستويات العليا . وفيما يلى أمثلة قليلة.

فى السنة الأولى لجاك ولش بصفته الرئيس التنفيذى لشركة جنرال إلكتريك حازعلى لقب " جاك النووى" وذلك لقضائه على صفوف من الإدارة والعاملين وقد كره هو هذه الصفة لكنه كان مدركا أن هذا كان ضروريا لتنفيذ استراتيجية التغيير وكان الاستبعاد هو الطريقة الوحيدة للتعامل مع من لا يريدون الاحتشاد لندائه من أجل النهضة . والمنشقون ، بعدوانيتهم السلبية وسخريتهم التى من شأنها الإفساد بتثبيط الهمم ، يستطيعون جدا أن يدمروا أية استراتيجية للتغيير. ولذلك يجب أن يكون التصرف عل أساس أن من لا يمكن كسبه إلى جانبك فإنه يسمح له بالابتعاد . وكما يقول ولش:" وحتى كبار العاملين [الذين يؤدون أعمالا عظيمة من جهة العدد] يجب إبعادهم كى ندعم قيمنا."

لقد وظَّف جاك ناصر الرئيس التنفيذى الجديد لشركة فورد عشرات من أهم المديرين التنفيذيين من شركات أخرى – وكثير منهم من خارج صناعة السيارات- وذلك لشغل مواقع وظيفية متنوعة وفى ذات الوقف وأخذ فى نخز الكبار الذين قضوا زمنا طويلا فى الشركة والذين كانوا يعيقون رؤيته سرا أو جهرا حتى أخرجهم فى النهاية من الشركة وكان البعض منهم يشيرون إليه من وراء ظهره بوصفه " جاك الخنجر" .

عندما أصبح جون روث الرئيس التنفيذى لشركة نورتل وهى فى حالة صراع واجهته مقاومة داخلية كبيرة وبرغم ذلك تصرف بجرأة وفصل أو أجبر على الخروج أكثر من ثلث الفريق التنفيذى الذى ورثه عن سلفه. كذلك قلَّص من الطبقات البيروقراطية وأدخل نظام الراتب بحسب الأداء . وكذلك مضى فى غلق عشرات من المصانع الصغيرة وأدخل نظام الإسناد Outsourcing [تكليف الغير بإنتاج السلع والخدمات على أن تتفرغ الشركة لمهامها الأساسية: التخطيط، التسويق ، الأبحاث والتطوير ، الدعاية ...الخ] وكان فى اعتقاد روث أن هناك قاعدة حديدية صلبة للإدارة وهى أن التغيير الحقيقى يمكن أن يحدث فقط بعد إبعاد المناوئين/المنشقين من المؤسسة . ولقد كان التحول فى نورتل فوق العادة ففى سنوات قليلة وتحت قيادة نورث أصبحت نورتل مورِّدا رائدا لأجهزة الاتصال .

مثل روث وناصر وولش ، كان الرومان فى غزوهم لأراض جديدة مشهورون بقسوة تعاملهم مع من يتحدون قوانينهم وعاداتهم وسلطتهم فقد كانوا يربطون المناوئين من أقدامهم و يكدسونهم فى أجولة من الخيش ومعهم دجاج حى وكلاب ثم تغلق الأجولة وتربط بها أثقال وتلقى فى النهر حيث يغرق المناوئون بعد أن يخدش الدجاج وجوههم وتنهش الحيوانات الغاضبة أجسادهم وبعد ساعات طويلة فى الماء كانت بقايا الأجساد الممزقة تعلق فى ميادين المدينة كى تعطى الآخرين درسا . وعلى مر الزمن من ألفى سنة فى روما القديمة إلى محاكم التفتيش فى القرن السادس عشر إلى الخمير الحمر فى كمبوديا فى السبعينيات إلى مذابح رواندا اليوم كان من بين الوسائل الإبداعية التى استخدمها البشر للتمكين بعد ثورة ولضمان تحقيق الأهداف حفرة الأسد والسيف وفرق إطلاق النار وحبل المشنقة وصلبان التعليق والمقصلة والخازوق وعقود الرقبة من الإطارات المشتعلة . إنها فى الحقيقة إجراءات شديدة التطرف لكنها وقائع تاريخية – وسائل لإحداث التغيير فى الدولة- الأمة.

لنتحول الآن إلى عالم المال والأعمال اللطيف الرقيق نسبيا حيث لا يوجد كلاب ولا دجاج ولا أجولة مثقلة ، لكن هناك ملا بس مخملية .

إن الاختبار القاطع أو المحك الفاصل لجدية المدير المعين حديثا-ويفضل أن يكون من خارج الشركة- فى إحداث التغيير هو مدى إبعاده لجماعات المارقين من الموظفين وخصوصا التنفيذيين واستجلاب آخرين من الخارج . وببساطة شديدة فإن استراتيجية التغيير الناجحة تتناسب تناسبا طردياً مع زيادة إبعاد المناوئين وترقية المناصرين أو استجلابهم من الخارج.

2. السرعة

السرعة هى عامل النجاح الثانى فى إحداث التغيير. إن إله المال فى وول ستريت لن يمنح الرئيس التنفيذى حديث التعيين مهلة ولو لعامين [موسى قضى 40 عاما] لإحداث التغيير فى الثقافة والتوجه الاستراتيجى لشركة خاسرة . كتب وارين بينيس خبير القيادة فى جامعة سذرن كاليفورنيا USC أن السرعة عامل حاسم بالنسبة للقائد الجديد و" إن على الرئيس التنفيذى المعين حديثا أن يجهز مهمته/رسالته واستراتيجيته وفريقه فى خلال ثلاثة شهور."

كانت لروبرت لوتز حياة مهنية رائعة فى شركة كريزلر للسيارات وتقاعد بعد أن ضمتها شركة ديملر إليها . ولأن لوتز أصابه الملل من حياة التقاعد فقد قبل العمل رئيسا تنفيذيا لشركة إكسايد كورب لبطاريات السيارات وكانت تعانى من مشكلات أصابتها بالاضطراب . تصرف لوتز بسرعة فائقة وقام خلال عام واحد ببيع الأصول الغير منتجة وألغى التعاقدات الغير مربحة وسوَّى القضايا المرفوعة من الشركة أو عليها واستبدل كل الإدارات العليا ووظف مجلس إدارة جديد تماما وبذلك تهيأت إكسايد كورب للنمو وانطلقت لتحقيقه .

أحد الأمثلة الأخرى هو كارلى فيورينا المعينة حديثا رئيسا تنفيذيا لشركة هيوليت باكارد فإنها تؤمن كذلك بالتغيير السريع وتقول فى ذلك:" جئت إلى هيوليت باكارد وفى اعتقادى أن أى تغيير تتطلبه الحاجة علينا أن نقوم به بسرعة. فلا أحد يريد أن يضيع الناس الوقت وأن تتشتت أفكارهم بين التخمين والتعجب." لقد قال لها كبار التنفيذيين فى البداية أن شركة كبرى تتطلب عاما ولكنها رتبت أن يتم الأمر فى ثلاثة شهور. وفيما بعد قالت:" إن علينا اتخاذ خطوات جريئة لاجتثاث ثقافة مستحكمة ." إن من الأفضل أن نعمل بسرعة وأن نحدث التغيير ثم ننتقل إلى ما بعد ذلك . إن هذا هو بالضبط مافعلته فيورينا بنجاح .

فى الشهور الأولى لتشارلز كوناواى فى وظيفته الجديدة رئيسا تنفيذيا لشركة كى مارت أمر بإغلاق عشرات من المحلات وفصل عشرة من كبار التنفيذيين وأعاد بناء نظام جرد المخزون. ويقول مايكل إكستين محلل صناعة البيع بالتجزئة فى صحيفة فيرست بوستون: " إن الرسالة التى يحاول كوناواى إرسالها هو أن هناك تغيير وأنه سيكون تغييرا سريعا." لقد كانت كى مارت تركز على المربع الأقرب من الصورة دون إبداء إلا قليل من الاهتمام بالربحية على المدى البعيد وكانت النتيجة شركة فى حالة صراع وارتباك وبدا أن كونواى قد أدرك أنه إن كان هناك تغيير حقيقى فيجب أن يكون هذا التغيير سريعا .

" لا معنى لإضاعة الوقت فى التفاهات فإننى لا أعتقد أن من حسن تقدير الأمور أن نتبع أسلوب القفزات القصيرة." هذا ما قاله ألان ماكولوج الرئيس التنفيذى الجديد لشركة سيركت سيتى التى تترنح بمشكلاتها . لقد كانت مكاسب الشركة فى هبوط بلغ 20% فى الربع الأخير من عام 2000 وكان نصيب المنافسين مثل بست باى و جود جايز فى السوق آخذ فى الارتفاع . وبعد شهرين فقط من تولى ماكولوج لمنصبه ضرب ضربته بسرعة وجرأة – فقد خفض من مبيعات الأدوات الكهربية المنزلية وكانت تمثل 15% من العائد وأمر بإعادة تشكيل لكل المحلات الستين فى سلسلة الشركة أغلق المخازن وذلك بوضع كل البضائع للعرض مباشرة وكذلك استبعد تماما كل كبار التنفيذيين الذين لم يقبلوا بتغييراته .

وفى مثال آخر كانت شركة السيارات الفرنسية رينو قد دفعت 5,4 بليون دولار فى شراء 27% من أسهم شركة نيسان اليابانية المتداعية ومن هنا بدأت التحكم فى التشغيل وعينت البرازيلى المولد كارلوس خوشن رئيسا للعمليات ليبدأ التغيير فى نيسان فقام من فوره خلال الشهور الستة التالية بالاستغناء عن 21,000 من الموظفين وأغلق عدة مصانع صغيرة وبذلك قلت قدرة التصنيع بنسبة 30% وقل عدد الموردين بمقدار النصف . ويؤكد جوشن قائلا:" إن خطة إعادة البناء تجرى على مسار سريع جدا." ولم يكن لهذا النوع من التغيير السريع سابقة فى اليابان وربما لم يكن ممكنا لها أن تحدث إلا بواسطة شخص أجنبى والمتوقع هو مزيد من هذا النوع من الفعل فى آسيا وأوروبا المقيدتين بالتقاليد حيث يكون التغيير أصعب كثيرا عنه فى أمريكا.

إن هناك حاجة إلى الفعل السريع و الجرئ لإحداث التغيير لأن المؤسسة تعطى المدير التنفيذى الجديد مدى زمنيا محدودا لإضفاء الإحساس بنفوذه وأن موجة المد فى التغيير يجب أن تُطلَق لاكتساح المؤسسة بوصفها أمرا واقعا لا مرد له .

ويبين أحد الأبحاث أن الناس يقبلون بالتغيير طواعية إذا كانوا مشاركين فى عملية التغيير حتى ولو لم تُقبل اقتراحاتهم . وقد يكون الأمر كذلك لكن الأسلوب القديم فى المناقشات والمناظرات يستغرق وقتا طويلا تزداد خلاله مشكلات الشركة الخارجية سوءا ويقوى المناوئون فى داخل الشركة من موقفهم . إن المؤكد أنه من المناسب والمرغوب فيه أن تتحدث الإدارة العليا مع العاملين وأن تصف لهم بوضوح الوضع الراهن وتقضى على الإشاعات وترسم فى خطوط واضحة مهمة / رسالة الشركة . لكن فيما ما وراء ذلك كله يجب أن يكون تركيز الشركة على الأفعال وليس على الأقوال .

" لو أن الأمر يتم حين تكون الظروف مواتية – لو أنه يتم بسرعة!" ، قالها شكسبير وكأنه يشير بذلك إلى أفعال بغيضة ولكنها ضرورية فى عالم المال والأعمال اليوم ومن ضمنها تسريح عمال وإغلاق مصانع ودمج خطوط إنتاج وفسخ تحالفات غير فعالة وإنهاء أبحاث وتطويرات لا جدوى منها . فما لم يتصرف الرئيس التنفيذى بسرعة فسوف تصبح

المؤسسة مثل القطرة اللزجة فى أفلام الخيال العلمى تحيط به وتخنقه وتشله وفى النهاية تبتلعه . هذا ما حدث تماما مع ديرك جاجر.

" إن عليك إحداث ثورة هنا." ، قالها ديرك جاجر الرئيس التنفيذى الجديد لشركة بروكتر آند جامبل فى 1991 . لقد كانت هناك حاجة إلى هذه الثورة فلقد كانت لهذه الشركة المتزمتة بنية إدارية بيزنطية متعددة الطبقات وتملك 300 علامة تجارية بعضها جيد وبعضها سيئ وبعضها متداخل وكلها تواجه تحديا من منافسين أشداء فى سوق راكدة للسلع الاستهلاكية . إضافة إلى هذا فإن الإنترنت الذى كان يُحدث ثورة فى معظم صناعات البيع بالتجزئة لم يمكنه اختراق صفوف الإدارة المانعة فى بروكتر آند جامبل. وأخيرا فإن مجتمع الاستثمار كان متذمرا إزاء الأداء المالى المفتقد للحيوية. وكان جاجر وهو من قدامى العاملين بالشركة لمدة 21 عاما يتطلع إلى هذا التحدى فبدأ بإصدار الأوامر بطريقة منظمة خطوة بعد خطوة وبرغم أن المناوئين له اتهموه بأنه يعمل بسرعة عالية فإن الواقع أنه لم يكن يتصرف بالسرعة والحزم الكافيين واختفت توجيهاته من أجل التغيير فى المستنقع الشاسع لبيروقراطية بروكتر آند جامبل وتصاعدت الشكاوى من أناس فى كل أنحاء المؤسسة الذين أُبعدوا من مواقعهم المريحة إلى مجلس إدارة متعاطف معهم وازدادت أصوات الانتقاد ارتفاعا حتى صكت الأسماع . وفشلت محاولة الاستحواذ وهبطت العوائد الربع سنوية وأصيبت الأسهم بضربة شديدة وأُجبِر جاجر على تقديم استقالته وكانت النتيجة واحد / صفر لصالح المؤسسة ضد جاجر. ويعتقد المحللون ومن بينهم أندرو شور من دويتش بانك بأن أصحاب الأسهم أيضا قد أصابتهم الخسارة . وحل ألان لافلى محل جاجر وكان لافلى أيضا فى الشركة منذ ثلاثة عقود: لكنه لم يكن ثوريا.

3. الإشارات الرمزية

تعتبر الإشارات الرمزية أيضا من العوامل الهامة فى تحقيق استراتيجية التغيير فإن نقل مركز شركة لينكولن ميركورى من ميشيجان إلى كاليفورنيا كان إشارة إلى بداية جديدة . وكذلك فعلت قرارات بيرنى إبريز الرئيس التنفيذى الجديد لشركة ورلد كوم ببيعه سيارات الشركة والطائرة جلف ستريم المحببة لسلفه والبالغ ثمنها 40 مليون دولار وأوامره بأن ينزل التنفيذيون أثناء سفرياتهم فى فنادق متواضعة . ولكى يعطى الرمز الدال على عبور شركة شارلز شواب من الجُب إلى عالم الإنترنت قاد الرئيس التنفيذى الجديد دافيد بوترك كبار التنفيذيين المائة فى مسيرة على الأقدام عبر جسر جولدن جيت. وهناك أيضا توماس رايدر الرئيس التنفيذى الجديد لمجلة ريدرز دايجست الذى أمر ببيع القطع الفنية المملوكة للمؤسسة والبالغ قيمتها 100 مليون دولار قائلا:" هذا ترف وزينة لم نعد نقدر عليهما."

إن المهام الجريئة الجديدة يمكن أن تكون مفيدة بوصفها رموزا. فقد ضم ناصر رئيس فورد قوى مهام للعمل مع سبرينت و كوالكوم للبحث فيما إذا كان ممكنا نشوء طاقة زائدة نتيجة ارتباط الشركتين . وحملت قوى المهام إلى مئات الآلاف من العاملين رجالا ونساء الانطباع بأن التغيير والتفكير الإبداعى قد دخلا إلى الشركة . وإن أفعالا كهذه من شأنها أن تكون إشارات رمزية لاستعداد الرئيس التنفيذى الجديد لتجربة أفكار جديدة وإعادة ترتيب الأوراق فى نقابة العاملين بالشركة وقد صارت هذه الإشارات الرمزية محور الحديث فى فترات الراحة لتناول القهوة وكان لهذا النقاش تأثيرا إيجابيا على قوة العمل المكدودة المتشككة.

4. المهمة / الرسالة

من المحتمل أن تكون للشركة التى تكون فى حالة ضعف مهمة / رسالة عفى عليها الزمن أو أنها جاءت فى الوقت الخطأ أو أنها كانت فى الأساس مهمة/رسالة سليمة لكن الإدارة العليا اختارت أن لا تلقى إليها بالاً. ويمكن فى الموقف الأخير إحداث تحول فى الشركة بالعودة إلى حكمة المهمة/الرسالة أما إذا كانت المشكلة فى الموقف الأول فإن الأمر يقتضى مهمة/رسالة جديدة . وتعنى هذه الخطوة القصوى أساسا موت الشركة السابقة وولادة شركة جديدة . وقد يكون من المناسب أيضا اتخاذ اسم جديد للشركة . وتعتبر قصة شركة وستنجهاوس أمرا فذا فى هذا الشأن .

لقد تأسست الشركة الأم فى أواخر القرن التاسع عشر على يد جورج وستنجهاوس كمصنع للكوابح (الفرامل) الهوائية لخطوط القطارات الوطنية الناشئة . وعبر السنين توسعت الشركة إلى أعمال جديدة ومتنوعة وبحلول الخمسينيات كانت وستنجهاوس تصنع أجزاء السيارات والمفاعلات النووية وحتى السلع الاستهلاكية الإلكترونية والكهربية وأضافت فى بداية التسعينيات شبكة تليفزيون سى بى إس إلى تشكيلة أعمالها المتنوعة الأشكال والألوان.

عند هذه النقطة كانت وستنجهاوس قد فقدت كل معنى لمهمتها/رسالتها وكان أداؤها ضعيفا فى الأسواق التى لها فيها حضور وفى النهاية تحركت الشركة لبيع كل أعمالها ماعدا بزنس الترفيه وأعادت تسمية نفسها سى بى إس وتبنت مهمة/رسالة جديدة مختلفة تماما . وفى نهاية التسعينيات ضمت فياكوم العملاقة فى عالم الترفيه سى بى إس إليها التى اختفت ككيان قائم بذاته وكان على سى بى إس أن تراجع رسالتها تماما لتتوافق مع متطلبات الشريك الجديد . هكذا لم يعد هناك وجود لما خلقه جورج وستنجهاوس.

ومن المؤكد أنه مع الرسالة الجديدة فإن المحتمل أن تأتى معها استراتيجية جديدة لوحدات البناء . وحتى الرسالة التى لم تتغير أو لم يحدث لها إلا نفض الغبار عنها فإنها سوف تستدر استراتيجية وحدات بناء تم مراجعتها أو أنها جديدة تماما . حالما أصبح جاك ولش الرئيس التنفيذى لشركة جنرال إلكتريك فإنه قام على الفور باستعادة مهمة/ رسالة الشركة إلى وضعها فى المقدمة بعد أن طال إهمالها وأجرى بعض المراجعات المتواضعة ثم رفعها إلى أسمى مكانة . تبع هذا تطوير لحوالى خمس من وحدات البناء الجديدة التى صممت لتحقيق أهداف الرسالة . كذلك أمر ولش كل وحدة من وحدات الشركة بالتحديد أن تكون فى المرتبة الأولى أو الثانية فى السوق وإلا يتم بيعها وشرع فى عملية قاسية لتخليص الشركة من كثير من العاملين واستبقاء أفضل العناصر فقط. وبذلك قويت جنرال إلكتريك كابتال وهى

الشركة المالية التى تحقق نصف الدخل الصافى لجنرال إلكتريك . ولقد بدأت الخطوة الجريئة إلى مجال الخدمات منذ عدة سنوات فإنها لا تنتج المحركات النفاثة فقط ولكنها تقوم أيضا بصيانتها والخدمات المتعلقة بها . وتم مؤخرا إدخال نظام تحكم مضاعف واستراتيجيات عولمة وإنترنت ولا يكاد يكون ممكنا التعرف على استراتيجية جنرال إلكتريك – وهى مجموع وحدات بناءها الاستراتيجى- مقارنة بما كانت عليه عندما تولاها جاك ولش.

لقد رأى موسى رسالته على أنها إعداد اليهود عقلا وجسدا وروحا لقسوة المعارك القادمة ولبناء الوطن الجديد. كان هذا يعنى – ضمن أشياء أخرى- الحياة فى ظل قانون الله والوصايا العشر . إن التغيير يصبح أكثر سهولة فى التنفيذ عندما تكون الرسالة مثل رسالة موسى نبيلة وواضحة الصياغة . مثل هذه الرسالة تصبح قوة إرشاد محفزة بصفة دائمة للمبادرات الاستراتيجية .

5. الاتصال / التواصل فى اتجاه صاعد

من الحاسم بالنسبة للمدير فى المستوى الأوسط أو الرئيس التنفيذى الذى يُستجلَب لإحداث التغيير أن يدير اتجاه الشركة تماما نحو التواصل فى اتجاه صاعد بفاعلية . ولإحداث هذا فإن على المديرين فى المستوى الأوسط أن يستوعبوا الإدارة العليا ويكسبوها إلى جانبهم وعلى الرئيس التنفيذى أن يقوم بنفس العمل مع أعضاء مجلس الإدارة والمستثمرين . ويتضمن جزء من هذه العملية عدم الإغراق فى الوعود بل على العكس من ذلك وهو التأكيد على الصعوبات .

فإنه بدون دعم المستوى الأعلى لا يمكن أن يتحقق التغيير فإن المؤسسة سوف تعوق وتعطل وتسد الطريق وتخرب وتجأر بالشكوى وتنصب الأفخاخ كوسائل تواجه بها القائم بالتغيير. وعلى السلطة العليا أن تساعد فى إزالة العوائق وتوفير الموارد الضرورية وأن تظل ثابتة العزم خلال الفترة الانتقالية عندما تبدو الفوضى سائدة والتقدم غير واضح للعيان. إن مروجى الشائعات فى المؤسسة يستطيعون التقاط أضعف الإيماءات الدالة على انسحاب دعم الرئيس ومجلس الإدارة للرئيس التنفيذى ونتيجة هذا الانسحاب هى دمار الرئيس التنفيذى – فسوف يُترك يتأرجح فى العاصفة حتى يموت بالفعل . وقد قال بول اللير الرئيس التنفيذى لشركة زيروكس عن رئيسها التنفيذى ريك ثومان:" إننى أقف بكليتى خلف ريك ثومان داعما له." لكن الحقيقة هو أنه لم يفعل ذلك وكانت زيروكس المتكسرة تعلم هذا. لقد عين ثومان لتغيير المؤسسة ولكنه فصل منها بعد أربعة شهور فقط من تعيينه .

عرف الجنرال باتون كيف يداهن رؤساءه ويكسب دعمهم وقد كان غزير الكتابة فى ملاحظاته وكان قراؤها هم رؤساؤه ومجموعة متنوعة من الشخصيات السياسية و ذوى النفوذ والتأثير الذين كانوا يمثلون عونا له فى المستقبل . كانت ملاحظاته يصحبها أحيانا بعض الهدايا الدالة على الاهتمام لاستبقاء باتون فى عقول أصدقائه ومؤيديه حتى وهو فى مواقع قيادة بعيدة. كان باتون ثريا وكان يستضيف بكرم بالغ ذوى الأهمية ونصب عينيه ما سوف يحققه لنفسه وثبت أن هذا كله كان فعالا. والحقيقة أن أصدقاؤه قد أنقذوا حياته المهنية فى مناسبتين . أولهما عندما قام بلطم جندى جبان فى سيشل- وهو تصرف غير سليم سياسيا – ثم عندما أصدر بيانا علنيا عن شرور الشيوعية فى الوقت الذى كانت روسيا الشيوعية فيه حليفا لأمريكا.

ولولا تدخل رئيس الأركان الجنرال جورج مارشال وعدد من كبار رجال الكونجرس لتم فصل باتون وتسريحه من الخدمة ولما تحققت إسهاماته العظيمة فى الحرب ضد هتلر .

كان باتون قائدا ميدانيا باهرا وكان فى أفضل حالاته عندما أحدث تحولا فى كتيبته منخفضة المعنويات وسيئة الأداء . لقد تولى باتون قيادة قوات الجيش الثانى المحطمة فى شمال أفريقيا التى كانت تحت قيادة الجنرال لويد فريدينال وتكسرت وانهزمت على يد ثعلب الصحراء الألمانى الجنرال إروين رومل فى ممر كسرين فى تونس وفقد الأمريكيون هناك 3000 جندى وخسروا مئات الدبابات والعربات وقطع المدفعية ولم يحدث فى التاريخ الأمريكى أن كان أداء الوحدات بهذا السوء- فلم يكد 4000 جندى أمريكى يشتبكون فى القتال إلا واستسلموا ووقعوا فى الأسر وبدأ الصديق والعدو فى الشك فى قدرة الأمريكيين على القتال.

ومع ذلك فإنه فى خلال شهور قليلة من تولى باتون للقيادة - بعد القيادة الفاضحة لفريدينال-إلا وقد قلب البقايا المحطمة معنويا فى معركة كسرين إلى المنتصرين الواثقين فى معركة الجويتار حيث كان الألمان هم الذين لاذوا بالفرار واستمر هؤلاء الجنود حتى أصبحوا قلب الجيش الأمريكى الثالث الشهير بأنه أفضل الوحدات المقاتلة فى الحرب العالمية الثانية التى كانت تمثل أعظم مصدر للخوف لدى النازيين . إن شيئا من هذا لم يكن ليحدث لو أن باتون قد فشل فى استبقاء الاتصال فى اتجاه صاعد الذى منع تسريحه من الخدمة.

لقد كان لموسى سلطة وحيدة عالية يلجأ إليها (الله) . ولابد أن الأمر أسهل بالنسبة لنا . وإن على القارئ أن يعمل بجد لاستبقاء الاتصال / التواصل فى اتجاه صاعد إذا كان عليه أن يكون الشخص المخول بالتغيير .

6.القيادة

لا يمكن أن يتأتى التغيير بدون قيادة. لم تكن لجنة هى التى واجه فرعون وأخرج اليهود من مصر، ولم تكن قوة مهام هى التى كتبت بالإزميل وصايا الرب العشر على الحجر وهى القاعدة التى ستبنى عليها أمة بكاملها ،ولم يكن هناك مجلس يلجأ إليه اليهود خلال أربعين سنة من التيه فى صحراء سيناء الجرداء مع التقلبات والمحن ،ولم يكن هناك مجلس إدارة صاغ اليهود فى شكل قوة قتال شديدة . إنه لم يكن إلا رجل واحد . موسى . القائد .

أصر الجنرال باتون على أن يتولى القيادة فى موكب احتفالى فضلا عن الضوضاء . وقد سار باتون فى موكبه والصفارات تدوى وتصاحبه فرقة الدراجات النارية و النياشين والميداليات والأوسمة تزين صدره وكان يقف شامخا فى المقعد الأمامى إلى جوار سائقه

وتقدم وسط الدوى فى سحابة من الغبار إلى مجمع القيادة وكان المشهد مهيبا. لا تواضع لكنها وجاهة القيادة الجديدة . قيادة بكل معنى الكلمة.

فى أكبر عملية دمج مالى فى مجال الأعمال انضمت ترافيلرز إنشورانس وسيتى بانك معا فى بداية 1999 وكونا سيتى جروب وكانت هناك حاجة إلى تغيير تنظيمى واسع لدمج الثقافات المختلفة المتميزة لكلتا الشركتين ، ثقافة سيتى بنك شديدة الربط والانضباط وثقافة ترافيلرز ذات الانطلاق الحر. وقاد الشركة معا رئيساها التنفيذيان ساندى ويل من ترافيلرز وجون ريد من سيتى بنك وكان من الممكن التنبؤ بأن أحدهما سوف يضطر إلى الخروج وكان ريد هو الذى نزل عن منصبه تاركا ويل وحده على القمة . إن الحاجة دائما تكون إلى رجل واحد أو امرأة واحدة بإرادة وقدرة هائلتين لقيادة التغيير.

كتب توماس كارلايل الكاتب الاسكتلندى العظيم فى القرن التاسع عشر قائلا:" إن التاريخ فى جوهره سِيَرُ حياة لاتعد ولا تحصى." إن الأفراد هم الذين يرشدون إلى مصير الأوطان والإمبراطوريات والمشروعات التجارية . لكن الأغلب الأعم هو أن فردا واحدا اقترن إنشاء الشركات العظمى فى أمريكا باسمه ; جون روكفلر بشركة استاندارد أويل و أندرو كارنيجى بشركة يونيتد ستيتس ستيل وهنرى فورد بشركة فورد موتورز وألفرد سولان بشركة جنرال موتورز وتوماس واتسون بشركة آى بى إم وراى كورك بشركة ماكدونالدز وهيرب كلهر بشركة ساوث وست وحديثا جدا بيل جيتس بشركة ميكروسوفت وجون تشامبرز بشركة سيسكو وآندى جروف بشركة إنتل وستيف كيس بشركة أميريكا أون لاين ولارى إليسون بشركة أوراكل ، وهلم جرا.

لقد أضفى المؤسسون طابعهم الذى لا ينمحى على الشركة وكذلك فعل الذين أعادوا الشركة إلى مسارها بعد سقوطها وتعتبر ديزنى كوربوريشن مثالا كلاسيكيا على هذا. فلقد تولى عديدون منصب الرئيس التنفيذى بها لكن لم يتبقى فى الذاكرة منهم إلا اثنان أولهما والت ديزنى الذى أسسها وبناها والأخير هو مايكل إيزنر الذى-بعد عشرين عاما من وفاة ديزنى- أنقذ الشركة من منحدر الإفلاس وأعادها إلى موقعها - الشركة الأقوى فى مجال الترفيه والتسلية . فلم يكن ممكنا لشركة ديزنى أن تصل إلى نضجها لولا قيادة ورؤية والت ديزنى ولم يكن ممكنا تطبيق استراتيجية التغيير بعد نصف قرن تقريبا لولا قيادة مايكل إيزنر.

تتداعى الشركات فى الغالب وتسقط بعد موت أو فقد القائد العظيم وليست ديزنى إلا مثالا واحدا لكن العقل يستحضر بسرعة أمثلة أخرى: فإن كوكا كولا مازالت تقاوم بعد عقد من موت روبرتو جويزونا وكذلك تويز آر أص مع رحيل روبرت لازاروس وبالمثل سيرز بدون مايكل إيزنر . إن فشل شركة فى الاستراتيجيات المجرَبة للتغيير تحكى لنا عن أهمية القيادة لإحراز النجاح ولنأخذ مثال زيروكس الذى قدمناه من قبل: فقد فُصل ريتشارد ثومان من موقعه كرئيس تنفيذى بعد أقل من عام من تعيينه لإحداث التحول فى مؤسسة أصيبت بتصلب الشرايين ومضت أيام مجدها وقام ثومان بإحداث بعض التغييرات الهامشية لكن ما حدث فى الربع المالى الأخير من شغله لموقعه أن كانت المبيعات قليلة والدخل منخفضا والأسهم هابطة بنسبة 60%. لقد خضع لجماعات استبقاء الحال على ما هو عليه وهى جماعات قوية ثارت ضد خطته لإعادة البناء وقام بول ألير رئيس الشركة نفسه باستبدال ثومان الرئيس التنفيذى ورفع آن مولكاهى وهى موظفة قديمة لمدة 24 سنة إلى منصب الرئيس التنفيذى وكان من أول ما صرحت به قولها:" أعد بأن أستمع كثيرا." لا، لا، لا! لا يستخدم القادة عبارات حساسة مثل هذه العبارة التى نطقت بها فأى جديد سوف تسمعه بعد وجودها بالشركة لما يقرب من ربع قرن؟ لقد كتب ماك آرثر وهو أحد أعظم القادة العسكريين الأمريكيين قائلا:" إن مجالس الحرب تفرخ الوجل والانهزامية ." لقد بحث آرثر فى دخيلة نفسه عن الاتجاه. إن القيادة يمكن أن تتلخص فى كلمة واحدة: " اتبعونى." وهذا يعيدنا إلى حالة شركة زيروكس تحت قيادة مولكاهى – فما لم تنظر فى نفسها وتبحث عن الاتجاه فإن عليها أن تتوقع تغيرا ضئيلا وأن تظل الشركة فى حالة حصار. وهذا ما حدث فى يناير2001 فقد انخفضت حصة أرباحها بنسبة 75% حسب التقرير المالى للخسائر الذى أصدرته مودى.

إن القيادة فى كل الاستراتيجيات العشرة التى نقدمها فى هذا الكتاب هى من بين العوامل المطلوبة للتنفيذ الناجح وليس
هناك شئ يعادل أهمية القيادة فى تصميم وتنفيذ استراتيجية التغيير فإن القيادة القوية لازمة بصورة مطلقة للتغلب على عدوانية القوى الداخلية للحفاظ على الأمر الواقع وفى إحداث التغيير بكل ما يعنيه من معنى.

كاديلاك السماء

توضح أمثلة حالات عدة فى مجال المال والأعمال العوامل المرتبطة بنجاح استراتيجية التغيير ومن أشهرها حالات شركات كريزلر وسن بيم و جيت واى وهاربرز بازار وكاديلاك .

إياكوكا Iacocca

فى 1978 تولى لى إياكوكا زمام السلطة فى شركة كريزلر التى قاربت على الإفلاس وكان عليه أن يعود من تقاعده عن العمل بعد قضائه عقودا فى شركة فورد حيث كان الفصل يرجع إليه فى إنتاج السيارة موستانج التى حققت نجاحا عاليا. وقد توسلت إليه زوجته وكذلك أصدقاؤه أن لا يتحمل الكارثة التى وقعت فيها كريزلر حيث كانت قيمتها سلبية مع 200 يوم من انعدام البيع للمخزون فيها ومع اتحاد عمال شديد الرفض والتعصب وموزعون فى حالة عصيان وبنوك تلح فى طلب سداد ديونها وإمبراطوريات إقطاعية بين

الشـركات . وبـدأ إياكوكـا فـى إدارة العمـل يحـاول أن يشـق طريقـا للخـروج مـن " الأرض السبخة" واحتفظ بمظهر هادئ متفائل فى مواجهة الخوف والفوضـى والغموض السـائد من حولـه . لقد كـان إياكوكـا رجـلا صـلبا وقائـدا قويـا وقضـى علـى كـل مـن وقـف فـى طريقـه وساعدته الحكومة الفيدرالية بشكل غير مسبوق بقرض بلغ عدة مليارات من الدولارات .

عمل إياكوكا ورجال ونساء شركة كريزلر بجد وخلال عقد واحد من الزمن شـهدت كريزلر تحولا كاملا وساعد على ذلك إنتاج السيارة المينى فان وكان هذا انتصـارا شخصـيا لا منازع فيه لإياكوكا ومع ذلك فإنه بعد استقرار الشركة كانت نتائج قيادة إياكوكا متواضـعة فـى أحسن الأحوال وانقلب عليـه مجلس الإدارة وأخرجوه مـن منصـبى الرئيس التنفيذى ورئـيس الشركة وواصل خلفاؤه إنماء الشركة حتى استحوذت عليها شركة ديملر .

آل دنلاب المنشار الكهربى

فى أواخر الثمانينيات وأوائل التسعينيات حاز ألبرت جى دنلاب شهرة بوصـفه فنـان التحول العكسى . فلقد عكس حقا الحالات الكارثية لحوالى عشر شـركات وكانـت معادلتـه فـى التعامل بسيطة ودقيقـة فقد تحـرك بسـرعة وأغلـق مصـانع ودعـم أخـرى ودمـج خطـوط إنتـاج وفصـل مـوظفين بلغت نسبتهم 80% فـى إحـدى الحـالات وخـلال مـا يقـرب مـن عـام أوقـف النزيف وحقق أرباحا متواضعة وواصل طريقـه وخلَّـف مـن ورائـه شـركة ذات منتجـات قليلـة وخفض فى النفقات الهيكلية وبذلك اكتسب اسم الشهرة " المنشار الكهربى".

كانت صـلابة دنـلاب أحد الأصـول فليس لـدى شـخص آخـر مثـل تلذذه فـى إرعـاب الآخرين ومتعته فى فصل الناس من العمل. والحقيقـة أن الكثيـرين لا يقدرون أن يكونـوا مثلـه فقد كانـت الأمـور تجـرى وفـق مـا يريـد فقـد بلغـت سمعته الآفـاق . لكـن كمـا تقـول الحكمـة الشائعة:" إن الآلهة لا تدمر إلا من يبادرون بالتكبر." لقد كتـب دنـلاب كتابـا فـى تعظيم الـذات هلل فيه لإنجازاته ومهاراتـه فـى الإدارة التـى تعلـن عـن نفسـها وكانـت صـوره اللامعـة تغطـى أغلفـة مجـلات المـال والأعمـال وأصـبح متحـدثا شـهريا شـهيرا فـى قمـم مـدارس الإدارة حيـث أصبح " المنشار الكهربى" قدوة كل الطلاب ومثلهم الأعلى . كان دنلاب على قمة اللعبة حتى تولى قيادة سن بيم.

عُين دنلاب فى سن بيم لإحداث التحول العكسى فى أقدار سن بيم المتداعية وانطلـق من فوره فى استخدام وصفته المعتادة بغلق مصانع ودعم أخـرى ودمـج خطـوط إنتـاج وفصـل جماعى للعاملين . وفى البداية بدا أن الوصفة قد حققت المـراد فقد زادت قيمـة الأسـهم ثـلاث أمثالها وتحقق تحـول مشهدى غمر وسائل الإعلام وملأ المستثمرين بالبهجة . لكن دنلاب وقـع فى الخطأ وقرر البقاء وبناء الشركة . كان هذا أمرا شـديد السـوء فـإن مـديرا بـأداة وحيـدة هـى المنشار اللكهربى بدا معه كل شئ كأنه عملية قطع أشـجار وبـدأت الشـركة فـى صـراع انتهـى بعد عامين إلى حافة الإفلاس وانتهى بإرغام دنلاب المتخايل على الخـروج مـن الشـركة . ولـم يكتب من وقتها أية كتب أخرى .

لدى الألمان كلمة رائعة هى Shadenfreude ومعناها الرضـا والسعادة التـى تسـتولى علـى شـخص وتدفعـه لهزيمـة أو فضـيحة شـخص آخـر يكرهـه مـن كـل قلبـه. ومـن المؤكـد أن كثيرين ممن سحقهم دنلاب خـلال حياتـه المهنيـة قـد غمـرهم هـذا الشـعور اللذيـذ عنـد سماعهم أخبار انحداره . لكن النظر بأثر رجعى تبين أن مهاراتـه وقدراتـه البـارزة كانـت محدودة فـإن التغيير يقتضى القضاء على القديم وبناء الجديد وكان دنلاب قادرا على الأول من هذين فقط .

جيت واى

رغم أن جيت واى كانت أكبر الشركات فى حجم إنتاج الحاسب الآلى الشخصـى فقد شهدت فى منتصف السبعينيات اختفاء أرباحها وانخفاض قيمة أسهمها بما لم يسبق لـه مثيل . كانت الإدارة متضخمة وتفوقت عليها شركة أخرى أسـرع وأكثـر تعلمـا وهـى شـركة دل Dell وحاولـت الشـركة أن تعيـد خلـق نفسـها باسـتخدام عوامـل نجـاح متعـددة مـن تلـك التـى سـبق مناقشتها فى هذا الكتاب وكان من أهمها استخدام رئيس تنفيذى جديد هـو جيـف ويتـزن الـذى نقل المركز الرئيسى من داكوتا إلى سان دييجو وأبرم تحالفات مع AOL وأوفيس ماكس وسن ميكروسيستمز وكـذلك أحـدث نقلـة اسـتراتيجية نحـو تقـديم خـدمات صـيانة للعمـلاء وتـدريبهم واسـتبدل كبـار المـديرين التنفيـذيين وأعـاد تنظـيم الشـركة إلـى عـدة وحـدات: الـنظم والبـرامج والأجهزة الطرفية ومدخل الإنترنـت والصـيانة والتـدريب . كـل هـذا كـان تغييـرا إلـى الأحسـن ومع ذلك فقد كان فى هذه اللعبة ورقة واحدة بقيمة بقية الأوراق فـى عمليـة إعـادة هيكلـة جيـت واى وهى تيد وايت الرئيس التنفيذى السـابق وصـاحب الأسـهم الرئيسـى الـذى رفـع نفسـه إلـى منصـب رئـيس الشـركة وبـذلك كـان هـو السـلطة العليـا المسـئول أمامهـا ويتـزن ويرفـع إليهـا التقارير عما يفعل رغم أن وايت ذاته هو الذى كان قد أوصل الشركة إلى وضـعها الخطيـر فـى البداية . إن قصة هذا التغيير مازالت تتكشف وتستحق منا الانتظار والمشاهدة .

آخر خبر: (11 ينـاير 2001) بعد خسـارة الربـع الأخيـر مـن السـنة التـى بلغـت 94 مليـون دولار أعلنت جيت واى عن فصل 3000 آخرين من الموظفين . ويقول ويتـزن مبـديا النـدم:" لا أعتقد أن الأمور ستكون أكثر سهولة على مدار العام القادم."

هاربرز بازار

عُينت كيت بتس حديثا رئيسا لتحرير الصحيفة الوقورة هـاربرز بـازار التـى يبلـغ عمرهـا 137 عاما – كانت مجلة وقورة لكنها مصـابة بالتهـاب المفاصـل وموبـوءة بالمشكلات . فلعـدة أعـوام أخذت عوائد الإعلان فـى الهبـوط وكـان قراؤهـا – أو علـى الأقـل المخلصـين مـنهم – يدخلون مرحلة الشيخوخة بسـرعة . هنـا دخلـت بيتس مكتسـحة طريقهـا وبـدأت بعمليـة فصـل جماعى وغيرت اسم الصحيفة واستخدمت حروف طباعة جديدة وأحدثت تغييـرات كبيـرة فـى شكلها بما يروق للقراء الأصغر عمرا .

كانت إحدى النتائج الفورية للتغيرات حدوث ما يقرب من الانتفاضة فى هيئة تحرير المجلـة وزاد الموقـف مـرارة المـوت الفجـائى بالسـرطان لـرئيس تحريرهـا السـابق الـذى حـاز

الكثير من الحب وكان يعمل فى الصحيفة عمرا طويلا . واجهت بيتس المعارك الداخلية فى المجلة بالدعم المفترض من رئيستها كاثلين بلاك رئيس مجلات هيريت ماجازينز . وتقول مسز بلاك فى ذلك :" أعتقد أن لديها الرؤية للانتقال بهاربرز إلى القرن القادم ." سوف نرى.

كاديلاك

ستيفن سبيلبرج هو أعظم صانعى الأفلام اليوم ومن بين أعظم أعماله مع أنها الأقل شهرة هو فيلم إمبراطورية الشمس الذى تقع أحداثه أثناء الحرب العالمية الثانية وتدور معظمها فى سجن أحد المعسكرات اليابانية خارج شنغهاى حيث يُسجن مئات المدنيين البريطانيين . كان بطل الفيلم صبيا إنجليزيا فى حوالى الثانية أو الثالثة عشر من العمر وكان قد انفصل عن والديه من بداية الحرب وسجن من وقتها . فى أحد المشاهد فى نهاية الفيلم تعرض حقل هبوط الطائرات اليابانى المجاور للمعسكر لقصف الطائرات الأمريكية وكان هذا الصبى يحلم بالطيران لعدة سنوات وكان نوعا ما خبيرا بأنواع الطائرات الحربية اليابانية والألمانية والبريطانية والأمريكية وأسرع إلى أحد السطوح بالمعسكر ليشاهد الهجوم بصورة أفضل وبدأ وقد غمرته الإثارة وغلبه الانفعال بالتلويح والقفز وهو يصيح :" إنها موستانج بى 51 كاديلاك السماء !" هل وصلكم المعنى؟ كاديلاك السماء ! قالها صبى إنجليزى فى شنغهاى من خمسين عاما.

كانت كاديلاك فى ختام الحرب العالمية الثانية هى الرمز المعترف به عالميا للامتياز الذى لايبارى وكانت مصانع السيارات الألمانية الفخمة مجرد حطام فإن مصانع السيارات الألمانية الفخمة لم تنجُ من القصف المستمر من طائرات بى29 الأمريكية . وكانت كاديلاك ومعها فى المرتبة الثانية بفارق كبير تسيطران على السوق العالمية للسيارات الفاخرة.

مع مرور الزمن عاما بعد عام أخذت قيادة كاديلاك فى التضاؤل وهى الآن تكافح فى الولايات المتحدة ضد لكسس ومرسيدس وبى إم دبليو وفورد ولينكولن وأستون مارتين وفولفو ولاندروفر وجاجوار وأصبح تواجد كلديلاك فى أوروبا وآسيا لا يكاد يذكر. وفاقت المبيعات العالمية لمرسيددس وبى إم دبليو وأودى ولكسس مبيعات كاديلاك . فاقتها مرسيدس بخمسة أضعاف

ولم يعد لكاديلاك الصدارة التى كانت لها من خمسين عاما. ولا يعنى هذا أن كاديلاك لا تحاول فقد بدأت تظهر فى معارض موزعى السيارات بمنتجاتها الجديدة الفخمة المفتوحة من طراز إيماج و إس يو فى الجديدة وهى تبلى بلاءً حسنا . وهناك فى الأفق إضافة إلى هذا مفاهيم جديدة جذابة فى التسويق . لكن المحتمل أن كل هذا ما هو إلا إضافات طفيفة وإصلاحات تكتيكية فى الأطراف وكما يقول جون كاسبا محلل ميريل لينش:" إن كاديلاك الآن غريب يكافح ليشق طريق العودة إلى سوق هى التى خلقته."

إن بذور النهضة بالنسبة لكاديلاك – إن أرادت- توجد فى الصفحات السابقة من هذا الكتاب. إن التغيير يتطلب تحركات جريئة . ما مدى الجرأة؟ فصل قسم كاديلاك عن جنرال موتورز كخطوة أولى ثم نقل المراكز الرئيسية من ميشيجان وساوث كاليفورنيا أو الأفضل استبدالها بثلاثة مراكز رئيسية فى فرانكفورت وطوكيو وبيفرلى هيلز . ونقل كل التصنيع إلى تينيسى وكنتكى والمسيسيبى وإنهاء خدمة كل الإدارة العليا تقريبا والكثير فى الإدارة الوسطى وتعيين رئيس تنفيذى جديد وربما يكون هذا من جنرال موتورز أو من خارجها وإحاطته بأناس أشداء من عشاق السيارة كاديلاك الأذكياء . كذلك الاجتهاد الفائق فى تحديد وصياغة مهمة/رسالة كاديلاك للقرن الحادى والعشرين. وأيضا تطوير نظام تصنيع مشابه لذلك الذى لدى دل Dell أى نظام التصنيع حسب الطلب .والتغيير الكامل لعلاقات المنتج-الموزع وإبرام تحالفات لم يسبق إليها الخيال وتحويل المركبات إلى ما يمثل للمستهلك منصات إلكترونية قتالية وغزو سوق لكسس فى اليابان ومهاجمة سوق إم بى دبليو ومرسيدس فى ألمانيا والقيام بعمليات استحواذ جريئة تهز صناعة السيارات . ومازال هناك المزيد.

ليس محتملا أن يحدث أيا مما سبق فلسوف يطلق أولئك الذين فى جنرال موتورز وقسم الكاديلاك بها آلاف الأسباب والأعذار لعدم إمكان القيام بها وأكثر ما يمكن أن ينطلق من جدال هو:" أنظروا . مازلنا نمضى على نحو جيد." ليس هذا واضحا ولكن ربما تمارس كاديلاك بعض التنويعات على استراتيجية الاحتواء [الفصل الثالث عشر] - وهى احتواء المنافسة والتمسك بما لدينا.

ربما أن ريتشارد واجونر الرئيس التنفيذى لجنرال موتورز قد حث أناسه على أن ينفضوا عنهم شعورهم بالرضا عن النفس والحذر والتمسك بالتقاليد وعلى أن يبدءوا فى المخاطرة . هناك إشاعة بأن واجونر قد يغلق قسم أولدز موبيل. سوف تكون هذه خطوة جريئة.

أن كاديلاك هى مجرد مثال لقائمة طويلة من الشركات الأمريكية والأوروبية واليابانية التى هى فى حاجة ملحة إلى استراتيجية التغيير – وهى استراتيجية يعتمد عليها بقاء الشركة على المدى البعيد .

عندما عبر يوشع نهر الأردن قام من فوره بحشد قواته ضد أعدائه القبليين فى القسم الأوسط من الأرض المقدسة. وبعد انتصاره هناك قام بتركيز وتنسيق قواته ضد أعدائه فى الجنوب . وبعد انتصاره الثانى تحرك إلى قبائل الشمال المعادية وركز ونسَّق قوات جيشه عند نقطة الهجوم. إن التركيز وتنسيق القوات هو أساس الاستراتيجيات العسكرية وامتداد لها استراتيجيات المال والأعمال. لقد فعل هذا بالضبط الجنرال شوارزكوف فى عاصفة الصحراء ضد صدام حسين فى حرب الخليج .

الفصل السابع

عاصفة الصحراء

تركيز القوات

"ليست هناك استراتيجية عسكرية أعلى أو أكثر أساسية من الحفاظ على القوات بصورة مركزة عند نقطة الهجوم."
كارل فون كلاوسفيتز

" كان المقصود من عاصفة الصحراء ... سحق العدو[العراقيين] بواسطة القوة الطاغية القاهرة."
الجنرال بارى ماكافرى

" بنينا شركتنا على فكرة بسيطة مركزة وهى الجودة ، الخدمة ، النظافة والقيمة ."
راى كروك – مؤسس ماكدونالدز

" ربما لم نقم بتسيير عملنا اليومى كما كان يجب علينا أن نفعله."
دافيد جلاس – الرئيس التنفيذى لشركة وال-مارت

" سوف نركز على أشياء قليلة العدد."
جيرالدين لايبون- الرئيس التنفيذى لشركة أوكسيجين

" كان خطأً استراتيجيا أن نوَّعنا فى طرازاتنا الأصلية."
روبرت إيكرت – الرئيس التنفيذى لشركة ماتل Mattel

التنافس الوحشى على الفريسة

أصر نورمان شوارتزكوف قائد قوات الأمم المتحدة فى حرب الخليج على أن يكون هجوم قواته على قوات النخبة فى الحرس الجمهورى لصدام حسين هجوما مركزا ومنسقا لتكون الضربة كاسحة غامرة ضد العدو . وتم هذا بالفعل واستغرق تجميع القوات الضرورية وأكداس هائلة من المواد ستة أشهر جرى خلالها أيضا تدريب مستمر ومنسق بين قوات المشاة والقوات الميكانيكية والمدفعية والطيران . وكان العالم بانتظار الصدام الأكبر . وفى مواجهة القوات العراقية كانت هناك قوات الأمم المتحدة المكونة من حوالى مليون جندى أتوا من واحد وثلاثين دولة بما فيها الولايات المتحدة الأمريكية. وبدأت الحرب فى السادس من يناير 1991 بضربات جوية مركزة على مدار الساعة على الأهداف العراقية .واستمر الحال على هذا المنوال لأسبوعين متتاليين ثم بدأ الهجوم المركز و المنسق وكانت رأس الحربة فيه هجمات كثيفة للمدرعات والمشاة مصاحبا بقصف مدفعى لتمهيد الطريق وتغطية جوية وكانت تأثيرات هذه النيران الكثيفة مدمرة للعراقيين وكان الأمر بالمثل فى مرتفعات مدينة حيث نشرت الوحدة الميكانيكية الرابعة والعشرين بقيادة الجنرال بارى ماكافرى دباباتها من طراز M1A1 وطائرات الهليوكبتر الأباتشالتى دمرت 66 جبابة عراقية دون أى خسائر فى القوات المهاجمة .

ثم جاءت نهاية اللعبة عندما بدأ الجنود العراقيون المصابون بالرعب يهربون وينزعون عنهم أرديتهم العسكرية ويُظهِرون أنهم غير مسلحين واكتظ الطريق الوحيد من مدينة الكويت إلى بغداد بالرجال والمركبات وبدأ الطيارون الأمريكيون فى التنافس على الفريسة وهم يحددون الأهداف ويقصفون مرارا وتكرارا بهدف الإحراق الشامل لرجال العدو العراقى ومعداته.

كان "طريق الموت"كما أطلق عليه العراقيون مغطى بالبقايا الملتوية المنصهرة لمركبات النقل والمدرعات وكانت رياح الصحراء تنقل رائحة الموتى الذين أحرقتهم الشمس إلى عدة أميال وخارت قبضة قوات إجهاض الهجوم فى شرق الوسط بعد ضرب منشآتها والتدمير الشامل لأسلحتها. وأسرت قوات الأمم المتحدة أو دمرت 363 دبابة عراقية و314 قطعة مدفعية و207 مدفع مضاد للطائرات و1,278عربة نقل و25 طائرة حربية. وبذلك انتهى الهجوم الأرضى المسمى كوديا "عاصفة الصحراء" بعد 100 ساعة فقط. وتم الانتصار فى حرب الخليج وتحررت الكويت وعُقِر صدام حسين وبدأ بترول الخليج الفارسى يتدفق مرة أخرى دون انقطاع إلى العالم الصناعى. لقد كانت استراتيجية الجنرال شوارتزكوف لقوة الهجوم بالتركيز والتنسيق حاسمة فى تحقيق النصر و كان من الواجب أن يحصل كارل فون كلاوسفيتز بعضا من هذا التقدير حتى بعد موته.

عندما كان شوارتزكوف طالبا فى كلية وست بوينت العسكرية درس نظريات كلاوسفيتز ذلك العالم والممارس العسكرى البروسى العظيم الذى اشترك فى الحروب لأول مرة عام 1793جنديا متطوعا فى الثانية عشر من عمره . كان من أهم إسهامات كلاوسفيتز فى عالم فن وعلم الحرب ذلك المبدأ الاستراتيجى لتركيز وتنسيق القوات عند نقطة واحدة للهجوم ووصل كلاوسفيتز إلى هذا من واقع خبرته العملية فى ميدان الحرب وكذلك من تحليلاته للحروب السابقة بما فيها حروب قيصر التى حاربها فى بلاد الغال من حوالى 2000 سنة. كان قيصر هو المنتصر دائما حتى عندما كان العدو يفوقه عددا فقد كان قادرا عبر المسيرات

الشاقة ونظم الإشارة الماهرة أن يركز جيشه بكامله فى مواجهة موقع واحد مختار للعدو. لقد درس كلاوسفيتز أيضا القائد المغولى جنكيز خان الذى كان - مثل قيصر- يستخدم قوة طاغية فى هجمات مفاجئة بهدف هزيمة العدو قطعة قطعة (تدريجيا).

ربما لا توجد استراتيجية أكثر أساسية من هذه الاستراتيجية فى الحرب العسكرية: ركِّز ونسِّق قواتك عند نقطة الهجوم كى تتمكن حتى القوة الصغيرة أن تهزم قوة أكبر منها بكثير . وكذلك الأمر فى حروب المال والأعمال وإن إهمال الشركات لهذه الاستراتيجية يجعلها عُرضة للخطر.

آى تى تى , إسبرسو , ماخ3 س و بيج ماكس

ITT , Espresso , Mach 3s and Big Macs

لقد كان عدم استخدام هذه الاستراتيجية العسكرية فى مجال المال والأعمال مؤديا للفشل فى أغلب الأحوال. ربما لم يعش صغار القراء فترة التكتلات / التجمعات فى خلال الخمسينيات وأوائل الستينيات . كانت هذه التكتلات تتكون من مجموعات من أعمال المال والأعمال المختلفة التى لا تجمع إحداها بالأخرى أية علاقة وكانت تدار وتوجه من المراكز الرئيسية على أساس من الأرقام: استخدام مقاييس عددية شتى و تناسبات مالية بغض النظر عن نوعية المال والأعمال. ولفترة من الزمن ومع عدم وجود توافق ظاهر بين وحدات المال والأعمال المتنوعة التى تكون التكتل بدا أن الأمور تسير فى مجراها وأُعلِن أن هذا النموذج الجديد للشركات قد حقق أقصى مدى من كفاية وربحية وكان من نتيجتها أن فُتِن المستثمرون ورفعوا أسعار أسهم هذه التكتلات إلى آفاق عالية جدا واحتلت الوجوه المتعالية لجيمى لينج رئيس إل تى تى وهارولد جينين رئيس آى تى تى أغلفة مجلات المال والأعمال . وفجأة فى وسط الستينيات حدث حالات الانهيار المنفلت و الإفلاس . وإذا أعدنا النظر فيما مضى فسوف نجد أن هذه التكتلات لم تكن ببساطة إلا تنويعا على الشركات القابضة القديمة ذات المراكز الرئيسية التى تبسط وتقبض فى رأس المال دون فهم حقيقى للاختلافات فى هذه الأنواع من المال والأعمال. لقد أدى عدم التركيز إلى أن صار الفشل أمرا لا فكاك منه .

هذا مثال لفقد بؤرة الاهتمام . لم يكن هناك إلا القليل جدا من الشركات أكثر نجاحا من ستاربك Starbuck بمقاهيها التى تقدم شراب القهوة الغالى الطريف فى جو رخى . لكن لأنها لم تكن راضية عن معدلات النمو بدأت ستاربك فى أواخر التسعينيات فى التوسع إلى إنتاج آيس كريم القهوة والمشروبات المثلجة والماكينات الآلية لبيع القهوة فى المطارات وبيع القهوة المعبأة فى الأسواق والمقاهى التى تقدم وجبات كاملة والمشروبات الروحية وتمويل شبكة إنترنت ومجلة وكذلك بيع ماكينات منزلية غالية لصناعة الفطائر. وبدأ التركيز والتنسيق الذى كان أساسيا للشركة فى الانزلاق وكانت النتيجة هى:هجوم المنافسين وركود المبيعات .

نادرا ما كان وارين بفيت يرتكب الأخطاء لكن شركة واحدة من بين حوالى عشرة يمتلك فيها أسهما وهى جيليت فقدت التركيز وفقدت معه نصف رأسمالها السوقى . كان بفيت يملك 11% من هذه الشركة التى تنتج أعظم أنظمة حلاقة الذقن ماخ3 وهى رائدة عالمية فى توفير احتياجات الرجال لحلاقة الذقن بنسبة 64% من السوق وكانت شركة شيك Schick تحتل المرتبة الثانية بفارق كبير جدا. كانت مهمة/رسالة جيليت تقوم على حلاقة الذقن وقد اخترع كنج كامب جيليت آلة الحلاقة ذات النصل المصنوع من الصلب والتى يتم التخلص بها بعد الاستخدام وركز كل جهده على تحسينها وعلى بناء الشركة التى أسسها . كان التركيز بالدرجة والكيفية الضرورية وكان النمو والمبيعات متفجرا فقد بدأت المبيعات بعدد 168 آلة فى عام 1903 و بلغت المبيعات 12 مليونا فى 1904. لكن المسار الطويل شهد بعد سنوات من وفاة المؤسس انحراف الشركة بعيدا عن هذا المسار فلقد حدث أولا أن ضمت جيليت إليها خط براون للأدوات المنزلية ومجففات الشعر وأدوات الرعاية الصحية ثم أضافت إليها بعد ذلك بزنس البطاريات الجافة ووحدة إنتاج أدوات مكتبية تشمل أقلام باركر ووترمان وبيبر ميت. كانت مبيعات كل هذه الأنشطة ضئيلة وبدت جيليت شبيهة بجاراج تسوده الفوضى مليئا بأشياء غير متميزة اشتريت عبر سنين لأسباب عفى عليها النسيان فى الوقت الحاضر. وكان الأداء المالى للشركة فى الفترة الأخيرة مخيبا للآمال وألقت الإدارة العليا اللوم فى هذا على الاضطراب الاقتصادى العالمى وأسعار العملة الأجنبية . لكن التقييم الدقيق وضع اللوم كله على الإدارة نفسها التى فقدت رؤية استراتيجية كلاوسفيتز فى التركيز.

المثال الأخير على أهمية التركيز هو مثال راى كروك الذى أسس وبنى واحدة من أعظم الشركات نجاحا فى القرن العشرين عن طريق خطة بسيطة وعالية التركيز: تصنيع وبيع همبرجر وأصابع بطاطس مقلية وجعة تتميز بالجودة والنظافة والخدمة والقيمة. لقد فتح كروك أول محل ماكدونالدز فى جنوب كاليفورنيا فى الخمسينيات وكانت الهمبرجر تتكلف 20 سنتا ومعها البطاطس مقرمشة والجعة منعشة ومنفذ البيع مكسوا بالبلاط الأبيض يشع نظافة ويتميز بالخدمة السريعة الودود والبسمات على وجوه مقدمى الخدمة. وعبر السنوات التالية جاهدت الشركة ليس فقط لتجهيز بلايين وجبات الهمبرجر للمستهلكين ولكن أيضا لتحقيق بلايين الدولارات للمستثمرين . لكن منذ موت كروك وخصوصا خلال التسعينيات كانت الشركة تعانى فتورا فى نمو المبيعات . وعُيِّن ماتس ليدرهاوزن نائبا للرئيس للاستراتيجية وكان تعيينه بغرض توليد أفكار "طازجة" وهذا ما فعله بالتأكيد وكانت نتيجته المريبة هو أن ماكدونالدز اشترت سلسلة مطاعم بوسطن تشيكن المفلسة وكذلك سلسلة محلات مكسيكان فود آند بيتزا وجعلت كل هذه الإضافات ماكدونالدز أقل تركيزا من الناحية الاستراتيجية. كما كان هناك تشتت أكثر فى التركيز بدخول ماكدونالدز فى تجارة القطاعى لملابس ماك كيدز والأحذية وكذلك كتب ماك سى دى وفيديو للأطفال وهناك ما هو أكثر مثل خطط فتح محلات بقالة لعرض وبيع ماكدونالدز كاتشب والوجبات الخفيفة والآيس كريم والمخبوزات . ويقول الرئيس التنفيذى جاك جرينبرج :" هناك فرص هائلة لإيجاد نهيرات

للدخل." لكن الأمر ليس كذلك ولنأخذ مثالا واحدا على ذلك وهو مبادرة ماكدونالدز كاتشاب فإن شركة إتش جيه هاينز والتى تحوز على 54% من سوق الكاتشب فى الولايات المتحدة وتقوم بصناعة وتسويق هذا المنكِّه الأمريكى لأكثر من مائة عام فكيف لإدارة ماكدونالدز المنهكة كليا فببيزنس الوجبات السريعة أن تتنافس معها؟ هذا مثال كلاسيكى للسعى وراء زيادة المبيعات والمضى إلى فخ منصوب.

لقد حاز جرينبرج – الذى لم يرتقى إلى منصبه من بين صفوف العاملين فى المطاعم- على ثناء المحللين لرغبته فى تجربة أفكار جديدة لكن كان هناك خطر فقدان التركيز فى العمل الرئيسى – المطاعم. وإذا كان التاريخ دليلا فإن ماكدونالدز سوف تحقق فى أفضل الأحوال نجاحا متواضعا فى المشروعات الجديدة وأن الاهتمام المنقوص سوف يعجل بإضعاف بزنس المطاعم الحالى . وهناك علامات أخرى على الاضطراب الذى تعانيه ماكدونالدز حاليا فإنها لم تحقق توقعات المحللين فى العام الأخير. ويقول متحدث باسم الشركة :" لدينا مشكلات مع الطقس الساخن بشكل غير عادى ومباريات الكرة المذاعة تليفزيونيا والحماس الواهن تجاه بينى بيبيز[أغطية رأس ماكدونالدز] ". إن المطعم المفضل اليوم لأى طفل فى الثالثة فى هذا البلد هو ماكدونالدز وإن إتخاذ إدارة الشركة خطوات تسبب قلة التركيز وتخاطر بالوفاء والإخلاص لهذه العلامة التجارية الثمينة من السن الباكرة للأطفال هو تصرف غير مسئول.

إن المرء ليتمنى لو أن الراحل راى كروك – وهو رجل طيب ولكنه طاغية حين يتعلق الأمر بتفاصيل التشغيل والتركيز المكثف فى استراتيجية المال والأعمال – استطاع أن يقضى ساعة مع الإدارة الحالية لقال ساعتها:"أنظروا! إن الأمر ليس معقدا : همبرجر وأصابع بطاطس مقلية وجعة تتميز بالجودة والنظافة والخدمة والقيمة وليس كاتشب أو أفلام فيديو أو كتب أطفال." يمكننا أيضا أن نتخيل ما يمكن أن يقوله كروك - نافد الصبر المشاغب الذى علم نفسه بنفسه – للشباب من حملة ماجستير الإدارة الذين رغم أنهم لم يعملوا مطلقا وراء منصة البيع فإنهم مع ذلك يحلمون بالتوسع بمشروعات بعلامات تجارية متعددة ومتنوعة.

الخيار الاستراتيجى : الظروف السائدة

إن الظروف التى تشير باختيار استراتيجية التركيز والتنسيق تنبنى على وجود علامات واضحة على حالة الشركة المرضية :

- استحواذات على شركات بزنس بعيدة عن أصل نشاط الشركة
- استهداف الرئيس التنفيذى مجرد النمو من أجل النمو دون تفكير
- خلط منتجات لا سوق لها بمنتج رئيسى
- حديث فوق العادة عن زيادة الطاقة والمبيعات
- مهمة/رسالة غامضة الصياغة ولا اعتبار لها إلى حد بعيد
- أداء مالى سئ وولولة دائمة بأن:" محللى الاستثمار لا يفهموننا."

لم تكن ستاربكس ولا جيليت ولاماكدونالدز هى الشركات الوحيدة التى تتطوح بلا اتجاه محدد بل كان معها - من بين مائة شركة أخرى – شركات سيرز وكى مارت وجنرال موتورز وشركات أخرى من التى فقدت التركيز فى أسواقها وتخصيصات رؤوس أموالها . وعلى العكس من ذلك فقد تفوقت شركات أخرى لأنها قد التزمت بدقة بمبدأ كلاوسفيتز الاستراتيجى فى التركيز ومن هذه الشركات نايك ونوردستروم وساوث وست ايرلاينز وهوم ديبوت ونوكيا و فيدإكس.

وللتوازن فى الجدال حول استراتيجية التركيز نذكر أنه قد حدث فى مرات قليلة فى التاريخ أنه لم يتم الالتزام بهذه الاستراتيجية ومع ذلك فقد تحقق النجاح كما حدث عندما قام روبرت إى لى أحيانا بفصل ستونوال جاكسون ورجاله عن القوة المركزة لضرب العدو فى جناحيه بينما ظل لى فى مواجهة جبهة العدو الأمامية فى الحرب الأهلية الأمريكية . كذلك فضل اتباع نفس الأسلوب أحيانا الجنرال الجرئ جورج باتون وهو يصف ذلك بقوله:" أمسكهم من أنوفهم واضربهم على مؤخراتهم." وفعلها ماك آرثر أيضا بفصل قوات لتحقيق هجوم ناجح على جناحى العدو فى إنشون فى الحرب الكورية. لكن الأمر هو أنه كانت هناك فى كل حالة مجموعة من الظروف الفريدة التى أوحت بالخروج عن المبدأ فقد كانت كل التصرفات شديدة الخطورة ومليئة بالمخاطرة .

إلى أى مدى يبلغ الخطر والمجازفة فى تحدى مبدأ التركيز ؟ لقد سعى اللفتنانت كولونيل جورج كستر إلى الأضواء طوال حياته المهنية ونجحت جرأته دائما ابتداء من الحرب الأهلية التى شارك فيها صبياً . حدث أنه فى صيف 1876 فى حملة له ضد سوز فى داكوتا أنه قرر مرة أخرى أن يتحدى مبدأً عسكريا وكان ظنه أن حظه سيكون عاليا ولذلك قسم كتيبته إلى ثلاث وحدات قبل ساعات من هجومه على سيتينج بُل وكريزى هورس و لكن ما تبين بعد ذلك هو وجود 5000 جندى سوزى داكوتى فى ليتل بيج هورى فى مونتانا لذلك أمر كستر الكابتن بنتين والكابتن رينو أن يقود كل منهما فى هجوم حصار مضاعف لقرية السوز بينما يقوم هو بالهجوم على المقدمة . لكن بيتين ورينو لم يقوما بالقتال الفعلى وفى المعركة الأولى التى استمرت أقل من ساعة أبيدت الوحدة التى كان كستر على رأسها عن آخرها وفقد الجميع حياتهم بمن فيهم كستر نفسه وأخواه وأخو زوجته وابن أخيه بالإضافة إلى الآخرين وعددهم 242 .

سواء كان القتال فى الحرب أو المال والأعمال فإنه يجب تحت معظم الظروف السائدة أن تركز القوات ويتم التنسيق بينها عند نقطة الهجوم. ولم يكن أيهما متبعا فى حالة كستر الأخيرة.

عوامل النجاح

يتطلب تحقيق النجاح لاستراتيجية التركيز والتنسيق الوفاء بعدد من العوامل ومن ضمنها المهمة/الرسالة والانتباه للتفاصيل وإسناد التشغيل والخدمات واللوجستيات للغير Outsourcing والقيادة والاتصال .

الرسالة / المهمة

أشرنا فيما قبل إلى رسالة ميكروسوفت وهى:" تمكين الناس عن طريق برامج عظيمةSoftware فى أى وقت وأى مكان وعلى أى جهاز[حاسب آلى]" وهذا جيد جدا فيما عدا ورود أخبار حديثة عن إطلاق ميكروسوفت فى القريب العاجل لجهاز مشغِّل الألعاب إكس بوكس فى منافسة مباشرة مع سونى وإنتاجها نايتندو و سيجا . إن مبادرة إنتاج هذا المشغل لا يتناسب مع نص الرسالة المذكورة . وقد تؤخذ هذه المبادرة على أنها ثأر من سونى لرفضها عرض ميكروسوفت أن تزود سونى ببرامج تشغيل جهازها البلاى ستيشن الذى حقق نجاحا هائلا . ومع ذلك فإن هذا هو بالتحديد تشتيت الموارد واهتمام الإدارة الذى يؤدى فى النهاية إلى سقوط الشركات فى المياه الخادعة كما هى حالات ستاربكس وجيليت وماكدونالدز حيث فقدت الرؤية فى الرسالة أو تم وضعها على الرف أو تفسيرها بما يتناسب ويريح. وهو ما قد يكون حادثا مع ميكروسوفت ايضا

نظر نابليون ذات مرة إلى جنرالاته قائلا:" عندما تنطلقون للاستيلاء على فيينا فلا يمكن قبول أية استراتيجية تضعف التركيز والتنسيق للاستيلاء عليها ." يجب أن تكون الرسالة فى عين العقل على الدوام ويجب اختبار توافق كل استراتيجية معها ويجب أن يكون القصد من كل استراتيجية أن تقترب بالرسالة خطوة نحو تحقيق ثمارها . فعندما تكون رسالة ماكدونالدز هى الجودة والنظافة والخدمة والقيمة فليس لها أن تقرر فى نزوة أن تكون تاجر تجزئة للكاتشاب أو أشرطة الفيديو. ولا يمكن عن طريق تفسيرات لغوية ملتوية جعل هذه "الانحرافات" تتوافق مع الرسالة التى صاغها كورك قبل حوالى 40 سنة كما حدث فى نوفمبر 2000 عندما أعلنت ماكدونالدز بناء فندقين فى سويسرا وحاول الرئيس التنفيذى الدفاع عن هذا الإجراء بقوله:"إن العاطفة التى تدفعنا لنشر البسمة على أفواه عملائنا هى التى دفعتنا بشكل طبيعى إلى قطاع الفنادق."

وسط الازدهار الهائل للتجارة الالكترونية فى أواخر التسعينيات ومع دقات الطبول أطلقت جيرالدين لايبورن مشروعها للبزنس الإلكترونى الذى أطلقت عليه اسم "أوكسيجين" . وفيما عدا بعض الهمهمة عن البيع للنساء لم تكن هناك رسالة واضحة وفيما بعد قالت الرئيس التنفيذى لايبور:" اعتقدنا أن لدينا رقعة هائلة ولامحدودة [لنرسم عليها] . يا إلهى! كيف اعتقدنا أننا يمكن أن نشغِّل 19 موقعا مختلفا على الشبكة؟" وتترنح الشركة بشكل سيئ نتيجة نقص التركيز. لقد حققت لايبورن من قبل نجاحا فى ديزنى ومن قبلها كانت قد حققت لها مكانة متميزة فى مجال شبكات الكابل ولكنها فى أوكسيجين أطلقت العنان بشكل زائد لمواهب وحماس العاملين دون رسالة واضحة تضع حدودا لذلك ولهذا فقدت المؤسسة التركيز ودارت رحاها بما لا يمكن السيطرة عليه . لقد كان كان من الممكن لرسالة مرسومة بعناية أن تنقذ أوكسيجين . وبالنسبة لأى شركة فإن الرسالة عامل حاسم فى نجاح وتنفيذ التركيز الاستراتيجى وتنسيق الموارد.

الانتباه للتفاصيل

كثيرا ما يحدث أن يؤدى الكسل العقلى والسيكولوجى إلى وقوع الشركات فى المشكلات وإلى أن تضل بعيدا عن استراتيجية التركيز . إن من الصعب أن نأخذ شيئا مثل نظام شفرات الحلاقة جيليت فى منتصف التسعينيات وتحسينه لكى يصبح منتجا بأحدث تقنيات العصر هو ماخ3. لقد كلفت هذه التحسينات جيليت 245 مليون دولار وساعات عمل مضنية مليئة بالكفاح والإحباط لكن المنتج النهائى كان ضربة سوقية هائلة . كان عملا مرهقا ومؤلما ومجهدا لكن هذا لم يكن مهما لأن المشاركين فى الهندسة والتصميم شعروا برضاء عظيم تحقق لهم بالوصول إلى حلول لأصغر وأدق التفاصيل . كان من السهل جدا أن تستحوذ جيليت على شركة باركر للأقلام والسيناريو الذى أتم هذا هو مجرد مكالمة تليفونية لبنك استثمار لوضع الأمور على حافة البداية وتبع ذلك اجتماعات للرئيس التنفيذى مع رجال المصارف والمحامين والمحاسبين والنظر إلى بعض الأرقام و التخمينات وفهم بعض الحقائق غير الكاملة. أما فى الخارج فيتم الاستماع إلى بعض المستشارين ذوى الأجور العالية وإجراء بعض المفاوضات على مستوى عال واتخاذ بعض القرارات. وليس هناك ما هو صعب فى مثل تلك الأمور ومع ذلك فإن الرئيس التنفيذى والقلة المختارة من كبار المديرين الذين يعقدون الصفقة يلقون -خلال المفاوضات- معاملة كبار الشخصيات الأجنبية الزائرة ويطيرون بطائرات نفاثة خاصة ويتنقلون فى سيارات الليموزين الفارهة ذات النوافذ السوداء ولا يرد على أى طلب لأى أحد منهم إلا بالقول:" تحت أمرك سيدى أو سيدتى." ويحيط بهم المداهنون فى كل مكان . ونتيجة لهذا التعامل معهم بوصفهم من كبار الشخصيات يشعرون بأهميتهم وبأنهم يحركون الأمور ويبنون إمبراطورية ، باختصار; يعيشون فى الوهم .

والحقيقة هى أن الانغماس فى آليات الاستحواذ على بزنس مختلف لا تُعتبر إنجازا بأى مقياس . وفى المقابل فإن التنمية بالتركيز والتنسيق فى العمل إلى أدق التفاصيل هو عمل صعب ولكنه استراتيجية فوز وانتصار.

تعتبر شركة جنرال موتورز مثال على الشركة التى تبدو فى حالة معاناة من عدم التركيز على التفاصيل . فلقد كانت الشركة فى حالة اضطراب لعدة عقود ظلت خلالها تتراجع مكانتها إلى ما بعد شركة فورد وكريزلر وكذلك صانعى السيارات اليابانيين والأوروبيين . ويأتى المديرون التنفيذيون ويذهبون وكل منهم يحاول بنفس الوصفات القديمة التى تم تجربتها من قبل ومع ذلك فما زالت جنرال موتورز ترفض أو أنها لا تقدر أن تركز على أبسط التفاصيل الدقيقة المجهدة المسببة للمشكلات فى صناعة سيارات جنرال موتورز عالية الجودة. فما زالت تكلفة العمالة كبيرة وتزيد على التكلفة لدى فورد بنسبة 16%. كما يلاحظ جيب شنهار كبير مهندسى اختبار السيارات فى تقرير المستهلك Consumer Report أن:" جنرال موتورز تقع فى قاع الرسوم البيانية وما تزال فى نفس المكان لمدة ربع قرن."

عندما أصبح ديرك جيجر مديرا تنفيذيا لشركة بروكتر آند جامبل فى أواخر1998 حاول أن يزيد من عوائد الشركة بالاستحواذ على شركات الدوائيات الكيمائية الصغيرة فقدم عطاءا لشراء شركة أمريكا هوم برودكتس وشل ذلك تفكير المستثمرين إزاء ما يعتقدون أنها مبادرة لا معنى لها ولا تتوافق مع استراتيجية التركيز. و بدءوا فى التخلص من الأسهم وضاع بذلك ثلث قيمة الشركة فى يوم واحد وكان هبوطا لا مثيل له. ومازال لدى بروكتر آند جامبل 300 علامة تجارية تشمل منتجات بامبرز وأولد سبايس وكريسكو وكرست والكثير منها يصارع فى السوق وأصبحت الشركات المنافسة الرئيسية ، كولجيت ويونيليفر أكثر جرأة وحركة بينما تتثاقل خطوات بروكتر آند جامبل تحت وطأة منتجاتها شديدة التعدد والتنوع ومستويات الإدارة الزائدة عن الحاجة .

والمثال على صحة الاتجاه فى بروكتر آند جامبل هو تكنولوجيا المعلومات التى أعيد تنشيطها والمبادرة بإنشاء موقع إلكترونى للشركة على شبكة الإنترنت وقد عين رئيس جديد للمعلومات يرفع تقاريره إلى الرئيس التنفيذى مباشرة . والمتوقع أن البرامج الإلكترونية الجديدة سوف توفر للشركة نظام تتبع جيد و للمعلومات عن التوزيع ويمثل هذا التوجه الاهتمام بالتفاصيل وبتركيز مضاعف لآلاف المرات جوهر استراتيجية التركيز والتنسيق التى تحقق الفوز والانتصار. ولسوء الحظ لم يكن جاجر موجودا ليشهد الانتصار فقد حل محله ألان لافلى الذى يتحدث عن العودة بالشركة إلى الأساسيات.

فى عام 1997 اتخذت جيل باراد الرئيس التنفيذى الجديد لشركة ماتل قرارها بشراء شركة ليرننج كومبانى مقابل 3,5 بليون دولار وهى شركة تقوم بإنتاج وتطوير الأقراص المدمجة لبرامج لتعليم الأطفال وكانت توزع إلى كى مارت و تارجت ولم تكن لدى باراد أو ماتل أية خبرة فى هذا النوع من المال والأعمال وثبت أن هذا الاستحواذ كان كارثة مالية كلفت باراد وظيفتها . فمن البداية كانت مبيعات الأقراص المدمجة مخيبة للآمال وتتابعت الخسائر وسحبت من ورائها بقية الشركة . بعد خسارة متتابعة للمكاسب التى كانت متوقعة لمدة عام كامل وعلى إثر ذلك فُصلت باراد من الشركة . ربما كان هذا متوقعا فإن الاستحواذات الذى ينحرف بالمستحوذين عن مجالهم الأساسى يكون فشلها أكبر من نجاحها .

إن ما يدعو للسخرية هو أن باراد ارتقت إلى منصب الرئيس التنفيذى نتيجة نجاحها الكبير فى خط إنتاج دمية باربى التى اشتهرت بها شركة ماتل وكذلك النجاح فى خط إنتاج لعب الأطفال من السيارات الصغيرة بحجم علب الكبريت . ولو أنها حافظت على هذا النجاح وركزت فى تطويره والبناء عليه لظلت باقية فى موقعها كرئيس تنفيذى.

ربما كان التركيز على تفاصيل الألوان والأنوار فى صناعة باربى ولعب الأطفال والسيارات ضئيلة الحجم أقل جاذبية وروعة من إغراء إدارة عملية استحواذ ببلايين الدولارات مع أن الأولى تؤدى إلى الربحية العالية بينما تودى الأخرى بالشركة إلى مهاوى الكارثة المالية . يقول روبرت إكرت بديل باراد فى موقع الرئيس التنفيذى لشركة ماتل:" لقد كان قيام باراد بجعل ماتل شركة منتجات استهلاكية متنوعة خطأً استراتيجيا." لقد نذر إكرت أن يستعيد التركيز فى إنتاج ماتل على منتجاتها الرئيسية بعلاماتها التجارية المميزة.

هناك إضافتان هامتان لقصة ماتل أولهما أن مجلس الإدارة أعطى باراد 47 مليون دولارا مكافأة إنهاء الخدمة رغم أن قيمة أسهم المستثمرين انخفضت من 47 إلى 10 دولارات فقط . وعبر أحد المستثمرين الناشطين بأنه كان مفزعا أن تتقاضى باراد ذلك التعويض لإنهاء عملها . ثانيهما أنه فى نهاية عام 2000 باعت شركة ماتل شركة الباتروس ليرنينج إلى شركة جروس تكنولوجى بدون مقابل نقدى وحد أقصى من المكاسب المستقبلية -إن تحققت- يعود إلى ماتل . بهذا ضاع ما يقرب من 3,5 بليون دولار مما جعل مما فعلته ماتل أسوأ حالات الاستحواذ فى تاريخ المال والأعمال على الإطلاق. لقد كان من الممكن تجنب هذه الخيبة وذلك الفشل لو اتُبِعت استراتيجية التركيز والانتباه إلى التفاصيل.

كانت العودة إلى الانتباه إلى التفاصيل مفتاح المستقبل بالنسبة لماكدونالدز . ففى السنوات القليلة الماضية كانت قطاعات بزنس الأطعمة السريعة أسرعها نموا وهناك منافسة حامية بين ماكدونالدز وبرجر كنج و وندى للتقليل إلى أقصى مدى

فى الزمن اللازم لتقديم الخدمة إلى العملاء وتعتبر الثوانى القليلة أمرا بالغ الأهمية فى هذا الشأن وفى هذا أنفقت ماكدونالدز الكثير جدا على هندسة مفصلة لجهاز جديد لقلى كمية هائلة من أصابع البطاطس المقلية فى 65 ثانية . قد تبدو تفاصيل هذا مملة لمن هم خارج العملية لكن المهندسين الذين حققوا هذا الإنجاز صاروا أبطال الخلاص بالنسبة للشركة . وفى هذا كتب فينيس لومباردى :" انبذوا كل ما هو نظرى غير مادى وحققوا الكمال فى الأشياء القليلة التى تؤدونها بأفضل ما يمكن. هذه هى المشورة الجيدة بالنسبة لماكدونالدز . "

فى خضم أحد أيام معارك الحرب العالمية الثانية وجد أحد الضباط أن دبابة برمائية قد أوحلت فى الطين أثناء عبور حرج لأحد الأنهار وحاول كل جهده ومعرفته لكنه فشل فى إخراج الدبابة ،وفجأة سمع طرقا على الغطاء العلوى للدبابة وصوت عال بلكنة أمريكية تمطره بسباب لم يعهده من قبل وفوجئ بوجه رجل فى الستين من عمره ونجوم ثلاثة تلمع على ردائه .وكان هذا هو الجنرال باتون وهو يصرخ :" تحرك يابن الـ....رة." وقفز باتون وتولى قيادة الدبابة وأخذ يحرك ناقل الحركة ويناور حتى تمكن بسرعة أن يحرك هذه الآلة المتوحشة. لقد أبان باتون بهذا التصرف أهمية معرفة أصغر التفاصيل عن كل سلاح وآلة يستخدمها جنوده . إن جيش باتون الثالث يُذكرنا بشركة وال-مارت وإن الجنرال باتون يُذكرِنا بدافيد جلاس رئيس وال-مارت التنفيذى .

لقد مارست وال-مارت دائما استراتيجية التركيز والتنسيق باهتمامها بالتفاصيل . وقد ألقى دافيد جلاس خطابا لمدة أربعين دقيقة على مديرى المخازن مدافعا عن التخزين المبكر لحلوى عيد الهالوين[كل القديسين] حتى يتناولها الزبائن ويعودون لشرائها مرة أخرى. ويعتبر دافيد جلاس الآن الشخص الأهم فى ثانى أكبر شركة فى قائمة فورتشن 500 ويبلغ عدد العاملين تحت يده فى الشركة 1,140,000 شخص وهم على تواصل معه ومع ذلك فإن لديه الوقت للاهتمام بالتفاصيل الخاصة بحلوى عيد الهالوين. وكما يقول جلاس:" إن جوهر المال والأعمال يكمن فى التفاصيل." وهذا الاهتمام بالتفاصيل هو العامل الحاسم فى نجاح استراتيجية هذا الفصل – التركيز والتنسيق.

إسناد التصنيع والخدمات واللوجستيات إلى شركات أخرى [الإسناد] Outsourcing

دخل اصطلاح Outsourcing مفردات عالم المال والأعمال فى بداية التسعينات حتى صار أساسا فيها . ويقول سكوت ماكنلى الرئيس التنفيذى لشركة سن : "إننا نسند أعمال الصيانة والمواد الخاصة بالعمليات [إلى آخرين] وإننى لا أولى اهتماما لهذا . تلك أشياء غير استراتيجية." ويقول ماكنلى عن الإسناد بأنه أحد الوسائل المؤثرة بشكل إيجابى فى استراتيجية التركيز والتنسيق وأن سن ليست وحدها فى هذا الشأن.

تتعاقد شركة هيوليت باكارد مع عشر شركات لتصنيع الإلكترونيات لتقوم بعمليات الإسناد كما أن لشركة آى بى إم تعاقدات إسنادية مع ثمانى شركات وكذلك تتعاقد سيسكو مع تسع شركات أخرى . ولأن هذه الشركات المتعاقدة تتولى التصنيع فإنها تترك لشركات هيوليت باكارد وآى بى إم وسيسكو التركيز على الأبحاث والتنمية والتسويق . وأهم الشركات المستفيدة من هذا الإسناد هى فلكسترونيكس وسيليستيكا وسيلكترونيكس و جابل.

وتشتهر شركة كوالكوم بإسنادها تصنيع الرقائق الإلكترونية لشركات أخرى خلافا لشركتى إنتل و تكساس إنسترومنت مما جعل كوالكوم أكبر شركات العالم فى أشباه الموصِّلات .

ولقد وقعت موتورولا و فلكسترونيكس أكبر صفقة إسناد بين شركة ذات اسم تجارى ومقاول تصنيع وتمتد هذه الصفقة لأكثر من خمس سنوات وتبلغ قيمتها 30 بليون دولار . وطبقا لهذا الإسناد تقوم فلكسترونيكس بتصنيع الهواتف المحمولة وأجهزة الاستدعاء Pager وصناديق أجهزة التليفزيون والمكونات الإلكترونية لصالح شركة موتورولا.

وتسند شركة ساترن توريد كل اللوجستيات التى تحتاجها لشركة رايدر وتسند يونيتد ايرلاينز صيانة المحركات لشركة جنرال إلكتريك وتسند شركة أيه أو إل تصميمات الويب لشركة إنيكتومى وتسند سيسكو شحن منتجاتها لشركة فيدإكس وتسند شركة نايك للملابس الرياضية تصنيع كل منتجاتها إلى عشرات الشركات فى العالم الثالث وتسند إكسو استكشافات البترول إلى شركة شلومبرجر. لقد أصبح إسناد التصنيع والخدمات واللوجستيات منتشرا فى فترة قصيرا جدا وأصبح أمرا واقعا.

والإسناد أمر واقع يسمح للشركات بتركيز جهودها على المسائل بالغة الأهمية والحرج. لكنه يفرض أيضا بعض المحاذير بالنسبة للرسالة/المهمة الأولى للشركة وسوف يُفصَّل هذا فى الفصل الثامن. والملاحظة الاحترازية الأخرى هى أن الإسناد لا يعنى التخلى عن المسئولية فعلى الشركة المسندة أن تراقب بعناية كل مجهودات الإسناد حتى تتجنب أية مفاجآت غير سارة فلقد أصابت نايك نتائج مريعة فى مجال العلاقات العامة لأن بعض الشركات التى أُسند إلها أعمال فى العالم الثالث اتُهمت بأنها تدفع أجورا أقل من الحد الأدنى لعمالها وأدينت بانتهاكات ضد عمالها. وفى مثال آخر أعلنت شركة فورد فى عام 2000 عن سحبها لكميات هائلة من إطارات السيارات المعيبة التى كانت جزءا من مكونات منتجها الجديد- السيارة إكسبلورر فقد كانت الإطارات التى أُسند إنتاجها إلى شركة بريدجستون تنفجر وتنخلع عن العجلات مما تسبب فى فقدان التحكم فى السيارة وانقلابها أو اصطدامها

بسيارة أو سيارات أخرى ووفاة أكثر من مائة شخص وخسارة فورد لمئات الملايين من الدولارات كتعويضات فى الدعاوى التى أقيمت ضدها. لم تكن فورد تراقب الإنتاج فى بريدجستون بدرجة كافية مما كبَّدها ثمنا غاليا وكان ماحدث لنايك وفورد درسا مجانيا للجميع مفاده: أسند ولكن راقب وتحقق.

أسطورة الوحش والدوامة [الإغراء القاتل للتوسع والابتعاد عن التركيز]

فى إحدى الأساطير الإغريقية يجد يوليسيس نفسه مبحرا بسفينته فى مضيق مسينا . وكان على جانب من البحر الوحش سيلا الذى نصفه امرأة والنصف الآخر سمكة ينبت من وسطها رؤوس كلاب وكان من عادة هذا الوحش أن يلتهم البحارة الذين يجازفون بالاقتراب وقد فقد يوليسيس ستة من رجاله بسبب هذا الوحش. وعلى الجانب الآخر من سيلا كانت هناك الدوامة كاريبديس التى تجتذب السفن وتبتلعها مع رجالها إلى قاع المحيط ومقابره المائية . والوحش فى عالم المال والأعمال اليوم هو وهم زيادة المبيعات أما الدوامة فهى زيادة تآزر الطاقة فوق الحد. وحتى أفضل الشركات تواجه أوقاتا صعبة بإبحارها فى المياه المخادعة والشد نحو الكارثة فى أى من الاتجاهين قوى وماكر يقع له الكثيرون فريسة. إن نايك و هوم ديبوت و ساوث وست ايرلاينز و جاب وكريت آند بارل أمثلة لتلك الشركات البارزة عالية التركيز التى لم تسلم من الإغراء.

أطلقت شركة نايك الشهيرة بأحذيتها وملابسها الرياضية حملة لتنويع وتوسيع نشاطها ليشمل منتجات أخرى تحمل نفس علامتها التجارية مثل الساعات وآلات التسجيل الرقمية لممارسى رياضة الجرى وأجهزة مراقبة سرعة نبضات القلب وأجهزة الووكى تووكى ذات التكنولوجيا العالية . وقد يبدو هذا طبيعيا لأن لكل هذه المنتجات صلة بالأنشطة الرياضية ولكن نايك بهذا تضع نفسها فى منافسة حامية مع شركتى سونى وباناسونيك مما يُصعِّب عليها مجال المغامرة فى إسنادها إنتاج هذه المنتجات لشركات أخرى ولكنها تحمل العلامة التجارية"نايك". لقد كان هذا نتيجة الإغراء القاتل لرئيسها التنفيذى فيل نايت - الفائز بالميدالية الذهبية الأولمبية – الذى قام بهذا التوسع الزائد عن الحد الذى أوقعه فريسة لنداء الوحش سيلا المغرى.

ودائما ما يكون توسيع خطوط الإنتاج خطرا ولكنه أحيانا ممكن التحقيق فإن تقديم علامة تجارية جديدة يمكن أن يساعد وقد فعلت جاب هذا بفتح محلاتها أولد نافى التى حققت نجاحا عاليا فى البداية والتى تميزت بالسلع ذات الأسعار المنخفضة والجودة الأقل نسبيا لكن أولد نافى قد عانت مشكلات مؤخرا. وقد يكون مؤثرا استخدام علامات تجارية تابعة كما فعلت سلسلة فنادق ماريوت ذات المستوى العالى ببنائها فنادق بمستوى أقل تحت اسم كورتيارد ماريوت للمندوبين التجاريين والعائلات المهتمة بالأسعار . ولكن قد ينشأ هنا خطر التفريط بمجموعة من الزبائن من أجل آخرين .

هوم ديبوت واحدة من أكثر الشركات نجاحا فى أمريكا وقد تأسست فى السبعينيات على يد برنى ماركوس وآرثر بلانك بائعا الأدوات الحديدية وقد أحدثت ثورة فى عالم بيع الأدوات الحديدية بالتجزئة وبزنس تحسين المنازل وذلك بسلسلة محلاتها النظيفة ذات المخزون الجاهز دائما بأسعار لا تبارى. و نصيبها من السوق حاليا 32% وتأتى شركة لوى فى المرتبة الثانية بعدها بفارق كبير. وكان السبب فى نجاحها هو التركيز على أدوات تحسين المنازل. وكان على أعضاء مجلس الإدارة أن يقوموا بزيارة عشرات المحلات كل سنة للتأكد من فهمهم لبزنس الشركة – لكن هوم ديبوت أعلنت مؤخرا عن بدء بيع الأدوات الكهربية المنزلية فى محلاتها . وبرغم تقارب النشاط المفهوم فى هذا فإن هوم ديبوت تنتقل إلى أرض مجهولة لها ينتظرها فيها الخطر واحتمال كبير للفشل. إن من المذهل رؤية شركة ناجحة رائقة الإدارة وهى تنجرف مع التيار إلى الأذرع الخائنة للوحش سيلا أو الموت الأسود فى دوامة كاريبديس.

والمثال الآخر يخص شركة ساوث وست ايرلاينز أفضل شركات الطيران فى البلاد وقد تحقق نجاحها بتركيزها على الخطوط القصيرة واستخدام المطارات الصغيرة والخدمات الممتازة العملاء وتوافر الرحلات فى إقليمها الشاسع . كانت ساوث وست ايرلاينز قد هاجمت موطن ضعف منافستها ونجحت لكنها سمعت نداء سيلا و كاريبديس فهى تتوسع الآن إلى أقاليم شديدة الاكتظاظ فى الأقاليم الوسطى والشرقية للولايات المتحدة وسوف يجلب هذا للشركة مجموعة كاملة جديدة من المشكلات التى لم تشهدها من قبل. وهناك سبب آخر للقلق هو أن رئيس الشركة التنفيذى ذو الكاريزمية هرب كيليهر على وشك الاستقالة . إن لدينا الآن شركة تسمى ساوث وست [جنوب غرب] تطير فى نورث إيست [شمال شرق] !!!! المشكلة هنا ليست فى الاسم إنها فيما هو أكثر من هذا. قد يكون على هذه الشركات أن تتذكر كلمات آندى جروف رئيس شركة إنتل:" يحدث كثيرا أنه عندما تحاول شركة أن تتحرك بعيدا عن مجال سيطرتها إلى مجال آخر فإنها تسقط." وقد يكون نفس المصير الذى لقيه يوليسيس فى انتظارها.

القيادة

يعتمد النجاح والفشل فى استراتيجية التركيز على القيادة بدرجة كبيرة. فالقيادة هى حارسة الرسالة/المهمة وراعيتها فالشركات تفقد بؤرة تركيزها لأن غفلة القيادة سمحت بذلك عن عمد أو لأى سبب من الأسباب ضالة بذلك عن أساسياتها . والرؤساء التنفيذيون البارزون يفهمون أهمية التركيز

يقول تايزو نيشيمورو رئيس شركة توشيبا :" إن استراتيجيتنا الجديدة تعود بنا إلى الربحية العام القادم." والاستراتيجية التى يقصدها نيشيمورو هى استراتيجية التركيز و التنسيق التى تستثمر ثلاثة بلايين من الدولارات فى مجالات النمو الرئيسية فى إنتاج أجهزة الكمبيوتر والاتصالات اللاسلكية والشبكات وأشباه الموصلات وفصل إنتاج أنظمة إنتاج الطاقة والأجهزة الطبية وأعمال أخرى متنوعة. وكان هذا التغيير الدراماتيكى أمرا صعب التحقيق فى شركات يابانية تعتبر العمليات ذات الأقسام المتعددة فى أنشطة مختلفة أمرا عاديا. كانت قيادة نيشيمورو هى الأمر الحاسم فى هذا التغيير.

وتحت القيادة القوية لكارلى فيورينا فى هيوليت باكارد تم فصل إنتاج المكونات الإلكترونية فى شركة جديدة تحت اسم أجيلانت تكنولوجيز وتركز هيزليت باكارد الآن تماما فى أجهزة الكمبيوتر والطابعات وأعمال شبكة الإنترنت وتم ضم عدد وحدات الشركة من 83 وحدة إلى 12 وحدة فقط.

لم تلحق شركة نوكيا بشركة موتورولا لتكون أكبر مورد فى العالم لأجهزة التليفون المحمول إلا بعد تولى جورما أوليلا منصب الرئيس التنفيذى لشركة نوكيا والذى أعاد استراتيجية التركيز إلى هذه الشركة الفنلندية . فبمجرد تولى أوليلا لدوره القيادى فى أوائل التسعينات قام ببيع كل أعمال إنتاج أجهزة التليفزيون وحفاضات الأطفال والأحذية المطاطية وأجهزة الكمبيوتر وإنتاج الورق. وقد واجهته فى ذلك معارضة داخلية هائلة لكنه تغلب عليها . إن قصة نجاح نوكيا وانتقالها من مجموعة شركات متصارعة لأعمال فاشلة إلى أن تكون رائدة شركات العالم فى صناعة التليفون المحمول بنسبة 27% من السوق هى من أغرب القصص فى تاريخ عالم المال والأعمال فقد بلغ حجم مبيعاتها 36 بليون دولار وحجم صافى دخلها 3,8 بليون دولار فى عام 2000 وتعتبر بذلك مثالا كلاسيكيا على استراتيجية التركيز الناجحة والدور البالغ الأهمية للقيادة فى تنفيذ هذه الاستراتيجية .

الاتصال / التواصل

لم يكتب كلاوسفيتز عن تركيز القوى فقط ولكنه كتب أيضا عن التركيز والتنسيق فإن لكليهما أهمية حيوية . ويعتمد التنسيق على الاتصال . وقد أوضح عالم الاقتصاد رونالد كوز أن حدود المؤسسة تحددها تكاليف تداول المعلومات وهكذا فإنه كلما قلت تكلفة المعلومات ازداد اتساع تلك الحدود وبالتالى انخفضت التكلفة.

وتشبيها بالتواجد بالعين الهادئة للإعصار فإن الناس وسط ثورته لا يكونون مدركين لما يجرى من حولهم .ولقد أحدثت الطفرات العجيبة للاتصالات فى السنوات القليلة الماضية مثل تلك الثورة بالنسبة لنا جميعا وتبدو حقيقتها الواقعية فيما يحمله المديرون التنفيذيون من أجهزة الكمبيوتر والهواتف المحمولة وأجهزة النوت بوك وغيرها وكذلك فى استخدام الطائرات الخاصة لإجراء اللقاءات وجها لوجه فى بعض الأحيان . وأصبحت كل هذه الإمكانات توجه عمليات المال والأعمال العولمية الهائلة .

لتداول المعلومات والاتصالات الفورية أهمية حيوية لنجاح استراتيجية التركيز والتنسيق وتمثل شركة جنرال إلكتريك المقياس المعيارى لأى شركة أخرى حيث أنها تتميز بالتنسيق الداخلى والاتصال بالغ الامتياز . ففى يناير من كل عام تجمع جنرال إلكتريك مديريها التنفيذيين وعددهم 600 فى بوكا راتون فلوريدا لمراجعة المبادرات الاستراتيجية الحالية والمستهدفة . وهذا اللقاء هو الأول من تسع اجتماعات للتخطيط الاستراتيجى يحضرها قمة المسئولين وتبين هذه الاجتماعات أهمية اللقاء وجها لوجه لتعظيم تأثير تبادل الرسائل الإلكترونية اليومية والاتصالات التليفونية والفاكسات بين المديرين .

وكلما كان التركيب التنظيمى للشركة على مستوى واحد [أفقيا] زاد تحسن الاتصال الداخلى وتعتبر شركة نوكيا أقل الشركات فى هرمية التركيب للمؤسسات فى العالم ومع ذلك فما زالت للشركات الكبرى فى الولايات المتحدة تراتبية إدارية تتكون من أكثر من عشرة مستويات وينعزل الرئيس التنفيذى ونواب الرئيس بدرجة كبيرة فى الأدوار العليا لناطحات السحاب التى تمثل المركز الرئيسى لكل من هذه الشركات. لم يعد هذا مجديا فإن شركة إنتل تمثل نموذجا أفضل حيث أن رئيسها التنفيذى آندى جروف يشغل مكتبه غرفة زجاجية صغيرة لا تختلف عن أية غرفة لأى مسئول آخر فى هذه الشركة وكلها على مستوى واحد فى نفس المكان .

يعتبر التخطيط الهندسى المعمارى أحد العوامل المؤثرة فى الاتصال والتنسيق ويوصى فى هذا الشأن بالتخلى عن الطباق المتعددة للشركات فى مبانى عالية والانتقال إلى تركيب على مستوى واحد يوجد فيه مكتب الرئيس التنفيذى وسط المبنى محاطا بحلقات مكاتب العاملين ذات الحوائط الزجاجية الشفافة التى تسهم فى الانفتاح والاتصال . كذلك تؤدى نفس الدور نقاط التجمع فى الممرات وأماكن تناول الطعام . كذلك يجب أن تكون أماكن الاجتماعات ولوحات الإعلانات فى أماكن ظاهرة للجميع

إن التركيز والتنسيق يتحققان فقط بوجود وسائل اتصال فعالة . وإن الاتصال الدقيق والفورى الذى يمكن أن يتحقق بواسطة خليط من لممارسات الإدارية وأجهزة التكنولوجيا العالية هو مفتاح النجاح فى تنفيذ هذه الاستراتيجية.

الشركات العائلية اليابانية [keirestsus] و جاك ولش

هناك حالتين تمثلان مفارقات بالنسبة لهذا الفصل يجب تناولهما . أولهما تتعلق بكيريتسوس وثانيهما تخص جاك ولش[الرئيس التنفيذى لشركة جنرال إلكتريك]

لليابان منذ منتصف القرن التاسع عشر مايسمى keirestsus وهى تكتلات بنوك وحملة أسهم تعمل فى أنشطة متمايزة من صناعة الصلب إلى السفن إلى الإلكترونيات . وتاريخيا كانت هذه الشركات تحاول استبقاء الأعمال داخل العائلة بأقصى قدر ممكن ومن بين هذه الشركات متسوى وسميتومو ومتسوبيشى . ولدى الكوريين مايماثل هذا ويسمى شابولز chaebols ومن أهم شركاتها سامسونج ودايو وهايونداى كذلك يوجد مثيل لهذا فى إندونيسيا وتايلاند.

لماذا تطورت هذه الشركات العائلية وهى النقيض الموضوعى للمشروعات ذات التركيز فى نشاطها إذا لم تكن لديها الكفاءة لهذا التطور؟ إن الداروينية الخاصة بالبقاء للأصلح فى مجال المال والأعمال تحتم نهاية هذه الشركات . إن الإجابة على هذا السؤال تكمن فى النقص التاريخى للبنية التحتية للبزنس و تعقيدات النظام القانونى فى هذه البلاد . فحتى وقت قريب جدا لم يكن متاحا فى الشرق الأقصى رفاهية أن يوجد دليل تليفونى شامل يمكن عن طريقه العثور على صانع صلب مثلا أو شركة إقراض أو شركة سفن وحتى لو وجدت هذه لشركات فلم يكن ممكنا الاعتماد على النظام القانونى لضمان تنفيذ التعاقدات والنتيجة هى أن هذه الشركات –بحكم الضرورة- طورت إمكاناتها الخاصة فى داخلها. وهذا هو العامل الذى يحدد مايعنيه اصطلاح keirestsus كيريتسوس أو الشركات العائلية. وهى الآن فى بداية الانهيار وقت كتابة هذا الكتاب.

أما المفارقة الثانية فهى فى شركة جنرال إلكتريك فهى بالتأكيد لا تتبنى استراتيجية التركيز حيث أنها لا تقوم فقط بتصنيع المحركات النفاثة والمصابيح الكهربية والبلاستيك وأجهزة المسح الطبى وأنظمة الطاقة للتوربينات الغازية وأجهزة التليفزيون والتبريد وأشباه الموصلات لكنها تمتلك أيضا شركة إن بى سى والشركة المالية جى إى كابيتال . وتبعا لما عَرض فى هذا الفصل فإنه يجب أن تكون جنرال إلكتريك شركة فاشلة ، لكنها ليست كذلك بل على العكس قد سجلت أرباحا فى الربع الأخير للسنة المالية 2000 بلغت 3,4 بليون دولار وهو رقم قياسى عالمى . إن تفسير هذا النجاح يتلخص فى كلمتين اثنتين هما : جاك ولش – الرئيس التنفيذى بالغ القيمة والتفرد فى الدور الذى لعبه وجعل شركة جنرال إلكتريك تبدو ظاهريا متحدية لاستراتيجية تركيز القوى .

إن المجال لا يتسع هنا إلا للحديث عن جوانب قليلة من جوانب قيادة ولش . أولها أنه طلب من كل قسم من أنشطة الشركة المتعددة أن يكون الأول – أو الثانى على أكثر تقدير – فى صناعته وإلا تم إغلاقه . وثانيها أنه ركز على خمس أو ست مبادرات استراتيجية لتحقيق الجودة الفائقة فى العقدين الأخيرين وكانت أحدث هذه المبادرات عولمة النشاط واستخدام شبكة الإنترنت. كذلك أكد ولش على أهمية الاتصال والتواصل بين هذه الأنشطة المتنوعة لضمان تطبيق أفضل الممارسات فى كل جوانب الشركة . وآخر جوانب قيادة ولش وأهمها هى الجامعة الداخلية لجنرال إلكتريك والاستغناء عن العاملين الذين يحققون مرتبة C واستبقاء الذين يحصلون على مرتبة A , B وبذلك كان للشركة أفضل كادر وظيفى فى طول البلاد وعرضها .

إن من المقرر أن يترك جاك ولش منصبه فى أواخر 2001 بعد الاستحواذ على شركة هنى ول بمبلغ 40 بليون دولار . إن الشركة لن تنفجر من داخلها بسرعة – فإن شركات أنشطتها تبلغ من القوة ومن وجود العاملين بالغى الامتياز ما يمنع هذا الانفجار من الحدوث سريعا ولكنه لن يكون هناك جاك ولش آخر يجمعها معا كما كان الأمر فى الماضى . فإنه مع التنظيم الحالى للشركة سوف يكون مستقبلها- على المدى الطويل- محفوفا بالمشكلات. لقد ثبت أن ولش وجنرال إلكتريك معا كانا استثناءً للقاعدة الاستراتيجية للتركيز والتنسيق عند نقطة الهجوم فإن الشركتين اليابانيتين هيتاشى وماتشوشيتا المماثلتين لتركيب جنرال إلكتريك تؤديان أداءً سيئا نسبيا . إن الفارق هو وجود جاك ولش وهو الوحيد من نوعه الذى سيترك من خلفه فراغا وظيفيا . لقد تحدى بقيادته المتفردة نجاح مبدأ التركيز والتنسيق وليس من المحتمل أن يخلفه مثيل له فى القريب العاجل.

إن التحالف بين الولايات المتحدة وإنجلترا وروسيا هو فقط الذى أمكن من التغلب على قوة ألمانيا النازية فى الحرب العالمية الثانية . وقد دخلت التحالفات الآن عالم المال والأعمال . ولقد بلغ الاقتصاد العالمى فى السنوات العشر الأخيرة من الدقة والتعقيد حدا يجعل من المستحيل التنافس بصورة فردية. لقد صارت التحالفات الاستراتيجية أمرا بالغ الحيوية بالنسبة للشركات .

الفصل الثامن

الولايات المتحدة ـ إنجلترا ـ روسيا
التحرك نحو التحالف الاستراتيجى

" ليس تشرشل إلا سكيرا غوغائيا عاجزا وروزفلت يعانى الشلل المتسبب عن مرض الزهرى والروس ضعفاء برابرة سيئو التنظيم لذلك سوف نطحن من يسمون بالحلفاء ."
أدولف هتلر

" ليس لدينا تحالفات دائمة ولا أعداء دائمون إنما مصالحنا هى الدائمة الخالدة."
لورد بالمرستون – وزير خارجية بريطانيا

" يمكن لكوكاكولا أن تنمو على نحو أسرع وذلك بتشكيل تحالفات تمكِّنها من الحصول على الأبحاث والخبرات الأخرى ."
دوجلاس دافت – رئيس شركة كوكاكولا

" نحن نؤمن بشبكة التحالفات ونؤمن أنها تعمل لصالحنا."
جون ف. سميث – رئيس شركة جنرال موتورز

" إن صناعة الكمبيوتر كلها هى التحالفات وهذا هو ما نؤديه بطريقة جيدة جدا."
مايكل كابيلاس – الرئيس التنفيذى لشركة كومباك

أروع ساعة بالنسبة لهم

وقفت إنجلترا وحدها فى أكثر أيامها يأسا فى 1940-1941 ضد ألمانيا النازية التى بدت قوة لا تُقهر. ولم يكن لديها إلا درع سلاح الجو الملكى لحماية البلاد من الغزو وشجاعة شعبها. و فى خضم أقسى غارات الألمان على لندن وقصفها ألقى القائد الأسطوى زمن الحرب ونستون تشرشل خطابا ملهما إلى الأمة عبر الراديو قال فيه:" يجب أن نتحمل على أنفسنا كثيرا و إذا ما استمرت الإمبراطورية البريطانية والكومنولث لألف سنة فسوف يظل الرجال والنساء يقولون أنها كانت أفضل ساعة فى حياتهم." وتحمل البريطانيون وصمدوا واستمروا فى القتال.

إن التاريخ لينحنى كثيرا احتراما لمثل تلك الشجاعة ولقد فعل ذلك حين أدت الأحداث إلى دخول الولايات المتحدة وروسيا ضد هتلر ولم يعد البريطانيون وحدهم وسمى هذا التجمع الثلاثى باسم الحلفاء . وبينما كان هتلر يسخر منهم بدأ الميزان يميل تدريجيا حينما بدأت الهجمات المنسقة على كل الجبهات – روسيا من الشرق وإنجلترا والولايات المتحدة من الشمال والغرب والجنوب- وتتابع قتال ضار لمدة أربع سنوات هلك فيها الملايين وصارت معظم أوروبا- وخصوصا ألمانيا- غارقة فى الحطام والدمار لكن الحرب العالمية الثانية وصلت أخيرا إلى نهايتها ولفظ الرايخ الثالث المتباهى أنفاسه الأخيرة عندما صوب هتلر فى مخبئه المحاصر فى برلين إلى رأسه وأطلق زناده . لقد أثبت تحالف القوات الثلاث أنه كان حجر الزاوية فى هذه الاستراتيجية المنتصرة فلولاها لكان نتاج الحرب العالمية الثانية مختلفا.

والتحالفات العسكرية ليست أمرا جديدا فمن بداية التاريخ المسجل مع استثناءات قليلة وحيثما وقعت حروب كانت تُعقد التحالفات بين المتحاربين . ويتجمع الأفراد والعشائر والقبائل والأمم بكاملها اليوم لشن الحرب على أفراد وقبائل وعشائر وقبائل ودول أخرى . وكما كان الأمر دائما فى الحرب فإنه يجرى الآن فى مجال المال والأعمال.

إن حقيقة الاقتصاد العولمى البازغ فى القرن الحادى والعشرين أنه حيثما يكون المال والأعمال تكون تحالفات المال والأعمال . حقا إن التحالف وحدة بناء استراتيجى هامة لأعداد متزايدة من الشركات صغيرها وكبيرها . وهناك مقولة دالة على هذا: إن التحالفات الاستراتيجية فى التاريخ –ومنها ما كان بين الولايات المتحدة وإنجلترا وروسيا- كما لاحظنا من قبل تقدم دروسا عميقة فى تصميم وإدارة تحالفات المال والأعمال الحالية والمستقبلية وهذه الدروس هى جوهر هذا الفصل من الكتاب.

التحالف الاستراتيجى

كان التحالف الاستراتيجى فى مجال المال والأعمال استثناءُ حتى بداية التسعينيات لكنه الآن قد خطا خطوة مع الألفية الجديدة نحو أن يصبح هو القاعدة . فالقليل من الشركات تنغلق على نفسها بوصفها كيانات متكاملة رأسيا تواجه العالم المنافس معتمدة على لا أحد إلا ذاتها . فمع اتساع الأسواق لتشمل كل أركان المعمورة ومع ازدياد تكاليف الأبحاث والتطوير والمصانع والأجهزة أصبحت

التحالفات أمرا يقارب الضرورة التى لا فكاك منها. وفى نفس الوقت فإن الكفاءات التى تطورت بشكل كبير بين شركات النقل الجوى والبحرى والبرى والسكك الحديدية بالاتحاد مع تكنولوجيا الاتصالات الفائقة جعلت من التحالفات ضرورة عملية قابلة للاستخدام . وإن المسح السريع لصناعات السيارات وتجارة التجزئة والترفيه والخطوط الجوية والتكنولوجيا الفائقة والاتصالات تومئ إلى كيفية انتشار التحالفات الاستراتيجية فى الوقت الحاضر.

عالم صناعة وسائل النقل

كانت شركة تويوتا فى السبعينيات هى الشركة الأولى التى أدركت فوائد التحالف الاستراتيجى مع الموردين وقد أصبحت ممارساتها أمرا عاديا فى صناعة السيارات وعربات النقل فإن شركة ديملركريزلر تسند توريد ثلاث أرباع مكوناتها بتعاقدات مع عدد صغير نسبيا من الموردين المتحالفين معها على مدى طويل. ولقد حولت جنرال موتورز قسم تصنيع الأجزاء بها" دلفى" إلى شركة مستقلة وتعتمد على موردين من خارجها وفعلت شركة فورد نفس الشىء مع قسمها"فيستيون" .

وتقوم شركات توريد أجزاء السيارات دلفى و ألايد سيجنال و دانا و ليتون و فيستيون و دانسو و بوش بتصنيع كميات أكبر من الوحدات المعيارية [تصلح لسيارات بعلامات تجارية متعددة] مثل أنظمة الفرامل الكاملة وأنظمة توجيه القيادة والقاطرات و مقصورات القيادة ذات الوسائد الهوائية وأجهزة الراديو وتكييف الهواء ومشغلات الأقراص المدمجة ووحدات الملاحة وأعمدة القيادة لتوجيه السيارات . والتحالفات بين هؤلاء الموردين وشركات التصنيع الكبرى تتميز بالتعاون الوثيق التى تجعل ممكنا توافق الإنتاج مع الاحتياجات والمطلوب فى الوقت المناسب . ونتج عن هذا تخفيض التكلفة وكفاءة التحسينات وكفايتها .

هذا أمر جيد لكن على الشركات الرئيسية أن تتقدم بحذر حتى تتجنب أن تصبح مجرد شركات تجميع تكون السيطرة فيها وتمر الأرباح للموردين فالناس يشترون الكمبيوتر بأى اسم تجارى طالما كان عليه الشعار "إنتل بالداخل" Intel Inside وكان هذا مربحا لشركة إنتل المنتجة الرائدة لأشباه الموصلات بينما تحظى الشركات المنتجة لأجهزة الكمبيوتر- مثل كومباك و دل و إتش بى و آى بى إم و جيت واى- بأرباح أقل. هل سيحدث يوما ما أن يشترى الناس سيارات من أى علامة تجارية طالما عليها الشعار "دلفى بالداخل" Delphi Inside ؟ إن أية شركة سواء فى صناعة السيارات أو غيرها تجازف مجازفة حقيقية بإسنادها إلى حليف مشترك توريد حاجة استراتيجية بهامش عال وذات تأثير حرج على رسالتها .وإن شركة تويوتا قد أبدت بالفعل قلقها لشركة دنسو حول بيع الأخيرة نفس المكونات الأساسية لشركات السيارات نيسان و فورد و جى إم. . ولهذا فإن التنازل عن المسئولية لحليف هى من أكثر العوامل حرجا وسوف نناقش هذا فى الحديث عن تنفيذ استراتيجية التحالف. ومع هذا فإن تحالفات المنتجين والموردين فى صناعة السيارات ثابتة الأساس و تزداد قوة ونموا لكن التحالفات بين صناع السيارات تتجاوز ما بين الموردين والمنتجين .

مع التنافس الشرس فى السوق بين شركات صناعة السيارات فإنها تحالفت فى مشروعات مختلفة للأبحاث والتطوير ويعمل الآن معا مئات من المهندسين من شركات تويوتا و جنرال موتورز من أجل تطوير سيارات تسير بوقود بديل للبترول . كذلك تحالفت فورد و ديملر كريزلر لنفس الغرض وإلى جانب شبكة التحالفات المختلطة لكل صناع السيارات فإن شركة جنرال موتورز تقدم تسهيلات تصنيع مشترك مع تويوتا فى فرمونت بكاليفورنيا لإنتاج سيارات كورولا وجيوبريزمز وجى إم . من جانبها حققت جى إم تقدما ضئيلا فى مبيعات سياراتها فى اليابان حتى تمكنت عبر تحالفاتها مع إيسوزو و سوزوكى و سوبارو من الاستحواذ على نسبة 18% من السوق . وفى أوروبا تملك جى إم نصيب 2,4 بليون دولار فى شركة فيات وتحالفت جى إم وفورد و ديملركريزلر لإطلاق شركة جديدة على الإنترنت لشراء قطع الغيار تبلغ طاقتها السوقية 4 بليون دولار. وفى أوروبا تطور تويوتا و فولكس فاجن قطع غيار قياسية متماثلة للاستخدام فى سيارات كلتا الشركتين. واشترت ديملركريزلر 34% من ميتسوبيشى على أمل أن تحصل بذلك التحاف على ميزة فى قطاع السيارات الصغيرة النامى خارج الولايات المتحدة. وعُقِد أحدث التحالفات بين هوندا وجى إم تبدأ هوندا طبقا له فى تصنيع محركات وناقلات حركة لسيارات جى إم. هذه مجرد أمثلة قليلة للتحالفات فى صناعة السيارات ومازال المستقبل يحمل احتمالات أكبر.

تجارة التجزئة

لعدة عقود وحتى الآن شن المنتجون معارك ضد تجار التجزئة حيث انتقل مركز القوة ببطء من المنتجين إلى تجار التجزئة خصوصا من أمثال هوم جيبوت و أوفيس ماكس و سيركيت سيتى . ويتصارع المنتجون على أماكن لهم على أرفف تجار التجزئة الذين يشغلون نفس هذه الأرفف بمنتجات تحمل علاماتهم التجارية الخاصة. ومن وسط هذا الارتباك بدأت التحالفات الاستراتيجية تتكون فى تجارة التجزئة وقد كونت بروكترآند جامبل (بى آند جى)تحالفها بالفعل مع وال-مارت على أساس من تحالف رأسمال متكامل. وأصبحت نظم الجرد والتسعير والتسليم وإصدار الفواتير فيها بصورة متوافقة بدرجة كبيرة بحيث أصبح من الصعب معرفة أين ينتهى المنتج بى آند جى وأين يبدأ تاجر التجزئة وال-مارت فإنه يوجد حوالى 250 فرد من بى آند جى المسئولون عن التحالف مع وال-مارت على بعد دقائق قليلة من المركز الرئيسى لوال-مارت فى أركنسس. وتسعى كمبرلى كلارك منافسة

وال-مارت إلى إقامة تحالف مماثل مع كوستكو . والمتوقع أن تقوم شركات التجزئة كى مارت و تارجت و جى سى بنى بإقامة تحالفات مماثلة.
والمثال الآخر على ذلك هو شركة راديوشاك - ذات المئات من فروع البيع بالتجزئة فى كل أنحاء الدولة – التى بدأت بعد صراعها الطويل فى توجيه جهودها نحو التحالف الاستراتيجى فقد تحالفت مع آر سى أيه لتبيع منتجات الأخيرة فقط من أجهزة التليفزيون والفيديو والكاميرات فقط وعقدت تحالفا مماثلا مع شركات كومباك وسبرينت وميكروسوفت لبيع منتجاتها فقط من أجهزة الكمبيوتر والهواتف اللاسلكية وخدمات الدخول للإنترنت . إن التحالف الاستراتيجى مكوِّن بنائى رئيسى لنجاح راديوشاك فى المستقبل.
كما تحالفت جيت واى مع أوفيس ماكس لتصبح المورِّد الوحيد لأجهزة الكمبيوتر وتبنى جيت واى مراكز بمساحة 1000 قدم مربع داخل محلات أوفيس ماكس وزودتها بالعاملين من جيت واى .
وفى عام 1998 تحالفت فينجرهت الشهيرة بكتالوجاتها-والتى هى الآن أحد وحدات فيديراتيد ستورز- مع إى تويز للتعامل مع كل الطلبات الواردة للأخيرة على الإنترنت. كما عقدت شركة النقل فيدإكس و يو بى إس تحالفات مماثلة مع تجار تجزئة آخرين.
وتلعب ميكروسوفت فى نفس الميدان بتحالفها مع شركة فورد لتطوير نظام يسمح لمستخدمى الشبكة الإلكترونية لإجراء التعديلات التى يرغبون فيها على السيارة لتوافق احتياجاتهم ثم الطلب مباشرة من المصنع. وتعمل جى إم مع أيه أو إل AOL من أجل تحالف واسع لتحقيق غاية مماثلة وكذلك تفعل آى بى إم ونيسان .

ويتحالف قسم فريتو-لايز فى بيبسى كولا مع شركة سيفين إليفين 7-Eleven لبيع الأطعمة الجاهزة لتطوير مايسمى "عشاء على الرف الأمامى للسيارة" Dashboard Dinners ليتم تناوله أثناء أو قبل السفر بالسيارة. وبعد سنوات من الجهد تمكن فريق من إخصائيى التغذية فى الشركتين من إنتاج فطيرة الفريتو باى التى تباع لدى سيفين إليفين حصريا بسعر 1,9 دولار يتلقى الزبون مقابلها صينية من البلاستيك عليها رقائق الفريتوز ومعها مجانا الصوص الحار من الجبن الصفراء.
وتسهيلا لتعامل العملاء معها عبر شبكة الإنترنت عقدت هتم ديبوت تحالفا مع أمازون دوت كوم يقوم فيه هذا الموقع بوظيفة واجهة العرض لشركة هوم ديبوت . وتضع كى مارت و ياهو اللمسات الأخيرة لتحالف مماثل كما استثمرت ميكروسوفت 200مليون دولار فى تحالف مع بست باى كى يحقق-ضمن أهداف أخرى- ترويجا وبيعا لخدمة MSN على الإنترنت . تلك أمثلة قليلة على العدد المتزايد بشكل كبير من التحالفات الاستراتيجية بين تجار التجزئة والمنتجين والموزعين التى بدأت فى السنين الأخيرة.

الترفيه والتسلية

تزأر الأرض وترجف من تحتنا وتعصف الانفجارات فى كل مكان ونرفع أذرعنا ونغطى أعيننا لنحميها من الحطام المتطاير ونصارع لنتجنب شر الإنسان الآلى الهائل الضخامة وتندفع ألسنة الجحيم تلتهم كل شئ فى طريقها وتقرع أسماعنا أصوات الهجمات وتملأ الجو رائحة الموت الذى يحاصرنا . لا أمل.
حينئذ تحدث المعجزة و يظهر أرنولد شوارزنجر مدججا بالسلاح ويتقدم للقتال نيابة عنا وتدور معركة قصيرة حامية الوطيس يطلق فيها النصير شوارزنجر قاذفات اللهب والصواريخ ويخرج فى النهاية منتصرا . لقد نجونا وأطلقنا تنهيدة الارتياح وتنطلق حشود المشاهدين بالتصفيق والهتاف .
كانت هذه ذروة عرضٍ ترميناتور3 ثلاثى الأبعاد من إنتاج ستوديوهات يونيفرسال فى هوليوود ،كاليفورنيا الذى مثّل جانبا بسيطا من جوانب التحالفات الاستراتيجية متبادلة المنافع بين شركة ماتسوشيتا و شركة فيفاندى-يونيفرسال الفرنسية . فلقد جلبت ماتسوشيتا باسمها التجارى باناسونيك إلى ذلك التحالف أحدث الخبرات التقنية العالية وتشكيلة متقدمة من أجهزة الهاردوير الرقمية للترفيه المنزلى ومشغلات الأقراص دى فى دى والأشرطة التليفزيونية وكاميرات التصوير وأجهزة الفيديو والكاميرات المدمجة. وفى نفس الوقت قدم إدجار برونجمان رئيس قسم الترفيه فى فيفاندى للتحالف "مهر المحتوى": الموسيقى والأفلام والبرمجة التليفزيونية ومواقع التصوير ومدن الملاهى . لقد تحالف الاثنان من أجل الكأس المقدسة للتضافر والتآزر وهما الآن يحدثان بذلك تقدما . ولكن من جهة أخرى ....
فى 1989 كانت لدى شركة سونى اليابانية نفس فكرة ماتسوشيتا وهى إكمال منتجها من الهاردوير الإلكترونية بالمحتوى الترفيهى وكان ما تحتاج إليه هو من يوفر لها هذا المحتوى . لكن سونى اختارت طريقة الاستحواذ وهى ببساطة تحالف فى حده الأقصى وذلك بشراء شركة كولومبيا بكتشرز مقابل ستة بلايين دولار . إن قصة دخول سونى بجسارة فى صناعة الأفلام تمثل عبرة دائمة فى عالم المال والأعمال. وتروى نانسى جريفين القصة بسطورها البارزة فى كتابها :" إضرب واهرب": كيف أخذ جون بيترز وبيتر جوبر شركة سونى فى جولة فى هوليوود .
لقد أقنع الثنائى الناعم المروج لنفسه نجمى السينما جون بيترز وبيتر جوبر شركة سونى بأن تترك لهما إدارة كولومبيا بكتشرز التى اشترتها سونى توا. وحصل الأمريكيان – بإصرار- على صك على بياض بعدم أى تدخل يابانى . وكان المهندسون اليابانيون فى سونى يحلمون بمستقبل ظهورهم فى مراسم أكاديمى أوارد وذهب هوليوود الذى سينهمر بكل تأكيد فى خزائن سونى . ومرت ستة أشهر ثم عام ولم تحظ سونى بإلقاء خطاب قبول الأوسكار ولا بتدفق الذهب ولكن ماحدث هو تسونامى من نزيف المال فى الاتجاه المعاكس – من اليابان إلى هوليوود.
ونتيجة المصروفات المضاعفة على عمليات ستوديوهات كولومبيا بكتشرز وتدنى عائد شباك التذاكر من بداية امتلاك سونى لهذه لشركة كانت الخيبة هى توالى الخسائر وضياع المال ولكن هذا لم يردع بيترز وجوبر من مواصلة الإسراف فى تأثيث المكاتب

واستخدام سيارات اليموزين الفارهة والطائرات واليخوت والوظائف الوهمية للأقارب والأصدقاء والرواتب التى بلغت عدة ملايين من الدولارات . إن من المعروف أن نجوم هوليوود يعيشون حياة مرفهة لكن بيترز وجوبر فاقا هذا كثيرا بما لا يقاس. وكان اليابانيون المعروفون باقتصادهم فى الإنفاق وتزمتهم يراقبون ذلك من بعيد بفزع متزايد نتيجة النزيف الذى تسببه لهم كولومبيا واضطروا إلى احتساب 3,2 بليون دولار بصفة ديون معدومة. وتحول بذلك إغراء هوليوود إلى كابوس.

ولابد هنا من ذكر ملاحظة كئيبة . لقد عانى لقد عانى أكيو موريتا مؤسس سونى ورئيسها التنفيذى - الذى بنى الشركة وحولها بطريقة بالغة الذكاء إلى أكثر شركات العالم مثارا للإعجاب – من ضربة قاصمة فى أوج مجده نتيجة كارثة كولومبيا بكتشرز . كان هو الذى استخدم بيترز وجوبر وأدرك خطأه بعد فوات الأوان بعدم اشتراكه فعليا فى إدارة مغامرة سونى فى هوليوود . لقد كانت ختاما مهينا ومأساة إغريقية لتاريخه المهنى.

إن الدرس المستفاد من هذه القصة هو أنه لا يجب إدارة التحالف أو الاستحواذ بصورة سلبية كما أدارت سونى شركة كولومبيا بكتشرز فى عهد بيترز-جوبر. وخصوصية الدرس هى عندما لا تكون للمتحالف أو المستحوذ معرفة – أو تكون له معرفة ضئيلة- بمجال المال والأعمال الآخر الذى يتحالف معه أو يستحوذ عليه كما بدا ذلك مؤكدا فى حالة سونى. ولقد قام نوبويوكى إيداى المدير التنفيذى الجديد لشركة سونى فور سيطرته على الشركة بتطهير كولومبيا من كل كوادرها وأحل محلها إدارة جديدة تتصل به مباشرة وتكون مسئولة أمامه . كان أسلوب إيداى هو الاشتراك المباشر ولقد تحسنت الأمور نتيجة لهذا وأصبحت سونى بكتشرز كما يطلق عليها الآن أفضل بكثير مما كانت عليه رغم خسائرها القليلة وصار مجمع سونى فى نيويورك أعلى وأضخم ما فى البلاد. وحققت سلسلة مسرح سونى لويز بليون دولارا ربحا صافيا فى 1999 وتحقق وحدة برامج تليفزيون سونى أرباحا وصار لوحدة سونى ميوزيك مكانة قوية والأهم من ذلك هو أن أحدث تقنيات سونى الإلكترونية والصوتية والفيديو تلعب دورا متناميا فى كل الأنشطة السابق ذكرها كما أحدثت أجهزة البلاى ستيشن من إنتاج سونى تحولا جوهريا فى نوعية المحتوى للأجهزة الإلكترونية .

فى ذلك الأثناء يستمر الآخرون من صناع الأجهزة الإلكترونية Hardware فى البحث عن حلفاء قادرين على إمدادهم بالمحتوى . ولأن منتجى المحتوى يزداد الطلب عليهم كثيرا فإنهم يلعبون دور الغانية المتمنعة لأن شبكات التليفزيون والكابل والإنترنت تتزلف إليها كثيرا وتطلب رضاها الأمر الذى نجت منه سونى فكثير من التحالفات والاستحواذات فى عالم الترفيه لايدركون كثيرا بل إنهم يتجاهلون الدرس المستفاد من تجربة سونى.

شركات الخطوط الجوية

تسعى خطوط شركة دلتا إلى توسيع وصول خطوطها عالميا عن طريق تحالف استراتيجى مع شركة إيرفرانس وهو أمر تحقق بالنسبة لشركات يونيتد ايرلاينز و لوفتهانزا و اير كندا و سكاندنفيان اير و تاى ايروايز و فريج و سنغافورة ايرلاينز وأول نيبون ايروايز و اير نيوزيلاند التى تحالفت معا وأطلق على هذا التحالف اسم ستار أليانس . ويواجه هذا التحالف تحديا من تحالف أميريكان ايرلاينز وكاثى باسيفيك وكنيديان ايروايز و فن اير وايبريا وكانتاس . وكما كانت التحالفات العسكرية التى انتهت فى 1945 فإن التحالفات المعقدة لشركات الطيران هى حروب الألفية الثالثة.

تتحرك خطوط الطيران بسرعة كبيرة تجاه مستقبل من التحالف فيما بينها والتعاون فى إصدار تذاكر السفر والإعلان والحجز ونقل الأمتعة وصيانة الطائرات وسواها. كما أن هذه التحالفات تمثل تهديدا فى المفاوضات للاحتكارات القوية لمنتجى الطائرات بوينج و اير إتدسترى اللتان تسيطران على إنتاج الطائرات التجارية فى العالم . لقد أصبحت التحالفات فى السنوات الأخيرة واحدة من أهم العناصر الحاسمة فى استراتيجية الشركات الناقلة للركاب والبضائع . وتعتبر التحالفات الاستراتيجية لشركات الخطوط الجوية سببا ونتيجة فى نفس الوقت للعولمة .

شركات التكنولوجيا الفائقة والاتصالات

تعتبر شركة إس أيه بى SAP الألمانية - التى أسسها بعض قدامى العاملين فى آى بى إم – الشركة الرائدة فى العالم لبرامج الكمبيوتر وتخطيط الموارد للمشروعات (ERP) . ويسمح النظام المعقد للبرامج باستخدام نفس البيانات فى نفس الوقت فى كل أنحاء الشركة بأقسامها المختلفة : المالية والموارد البشرية والتصنيع والتسويق والمشتريات والوحدات العاملة الأخرى . ولتطوير هذه البرامج فقد تحالفت إس أيه بى مع العديد من الشركات الصغيرة التى تورد منتجات خاصة بها. وقد أسقطت إس أيه بى بصورة باتة أولئك الموردين الذين –فى رأيها- أصبحوا من الطمع بمكان إلى حد أنهم يحاولون عقد صفقاتهم مع المستخدم النهائى ويهدد رئيس إس أيه بى الصارم هاسو بلاتنر قائلا:" إن يخدعنا شركاؤنا فسوف نسحقهم حتى يصيروا ترابا." وقد نجح هذا الاتجاه قوى القبضة فى استخدام التحالفات إس أيه بى حتى وقت قريب وسوف نفصل فى هذا فى الصفحات القليلة القادمة.

وتستخدم أيه تى آند تى التحالف الاستراتيجى فى شبكتها العالمية . فقد أنشأت فى 1998 مشروعا مشتركا مع عدوها السابق بريتيش تيليكوم وسوف لن يكون لهما مقر رئيسى واحد لمشروعهما المشترك وسوف يرسم سياسة الإدارة كلا الشريكين معا. وقد اتسع التحالف من وقتها ليشمل جابان تليكوم وعدة موردين كبيرين رئيسيين ويكشف مايكل أرمسترونج رئيس أيه تى آند تى النقاب عن الخطوة القادمة لضم شركة أميريكان تيليكوم إلى تحالفها القادم .

وتعتبر شركة ميكروسوفت حليفا آخر لشركة أيه تى آند تى وتزودها بالبرامج Software لتشغيل التليفزيون عبر الكابل وهذا جزء ضئيل من التحالفات الاستراتيجية لشركة ميكروسوفت ولا يوجد إلا عدد صغير جدا من الشركات التى تطبق هذه الاستراتيجية بصورة أفضل أو تستخدمها على نطاق أوسع. وقد نتج عن استثمار ميكروسوفت 100 مليون دولار مع شركة تليفونوس دى مكسيكو لإنشاء أضخم شبكة إنترنت باللغة الإسبانية وقد توسع بيل

جيتس إلى مدى أبعد إلى البرازيل لتحقق 11% أرباحا عبر تحالفه مع جلوبوكابو وهى أكبر شركات تشغيل الكابل فى المكسيك واستثمر 400 مليون دولار فى شركة روجرز كميونيكيشنز الكندية لتقدم الخدمات التفاعلية عبر الإنترنت . كذلك أقامت شركات ميكروسوفت وطوكيو إلكتريك وسوفت بانك تحالفا لتطوير تكنولوجيا اللاسلكى لربط مستخدمى أجهزة الكمبيوتر فى اليابان بالإنترنت . ولدى ميكروسوفت مئات من مثل تلك التحالفات محليا وعالميا . وعادة تقوى هذه التحالفات بأن يكون للمتحالفين حق المساهمين فى الأرباح التى تتراوح بين ملايين ومئات الملايين من الدولارات. ويسمح التحالف لميكروسوفت أن تشن معارك متزامنة بواسطة مجموعة متنوعة من إنتاجها الخاص ولا يهم الاتجاه الذى يمكن أن تتخذه التكنولوجيا طالما أنه سيكون لميكروسوفت موطأ قدم عن طريق تحالفاتها سواء بصورة مباشرة أو بصورة غير مباشرة .

وهناك مثال آخر فى مجال الاتصالات هو تحالف سيمبيان Symbian الذى يتكون من موتورولا ونوكيا وماتسوشيتا وبيسون وإريكسون . ويسيطر هذا التحالف على صناعة الهواتف المحمولة وهى صناعة سريعة النمو حيث يستخدم 65 مليونا الهواتف المحمولة فى الولايات المتحدة وحدها. وتوفر تحالفات سيمبيان نظم التشغيل القياسية لنسبة 85% من صناعات الهواتف المحمولة فى العالم وهى الآن فى معركة مع تحالف ميكروسوفت و نكستل وتسعى ميكروسوفت أن يكون نظام ستينجر القائم على ويندوز نظاما قياسيا لهذه الصناعة.

الخيار الاستراتيجى : الظروف السائدة

تعتبر استراتيجية التحالف من بين الاستراتيجيات القليلة المقدمة فى هذا الكتاب المناسبة والصالحة لكل شركة مهما كان حجمها أو الصناعة التى تعمل فى نطاقها . وما يجعل الأمر كذلك هو الظروف السائدة فى الأسواق العالمية وضخامة وتعقُّد تكلفة أداء الأعمال حتى على النطاق الداخلى . وتأخذ أسباب الدخول فى تحالفات المال والأعمال أشكالا متعددة مثل: الحصول على مدخل إلى السوق و الحصول على التكنولوجيا و تقليل المخاطر و تركيز القدرة و استباق المنافسين و رفع قيمة الأصول و تقليل مواطن الضعف

عوامل النجاح

انتشرت تحالفات المال والأعمال فى عقد التسعينات من القرن العشرين فى كل الصناعات تقريبا وليس فقط فى الصناعات الخمس المذكورة . والمثير للاهتمام انتشار هذه التحالفات برغم الصعوبة البادية فى إدارتها . وتكمن الصعوبة جزئيا فى أن هذه التحالفات أمر جديد فى عالم المال والأعمال وأنها كذلك لم تُفهم جيدا بسبب صراعات المصالح التى لا يمكن تجنبها ولذلك كان الفشل فى هذه التحالفات أكثر من النجاح وواجهتها عوائق هائلة منعتها من تحقيق إمكاناتها بشكل كامل .

كان دوايت إيزنهاور قائد قوات الحلفاء فى أوروبا الغربية خلال الحرب العالمية الثانية وكان يتعرض للاحتقار من قِبل جنرالات الميدان الذين رأوا أنه لا يزيد عن كونه بيروقراطيا ودودا وكان الجنرالان الأمريكى جورج باتون والبريطانى برنارد مونتجومرى القائد العام على وجه الخصوص ينظرون إليه بازدراء . والحقيقة هى أن إيزنهاور – الرئيس القادم لأمريكا وقتها- كان أبعد ما يكون عن ميدان المعركة ونادرا ما تعرض للخطر ولم يكن دوره مواجهة نيران العدو مباشرة . وكان عليه فى مقار القيادة أن يتعامل مع مسائل استراتيجية متصارعة ومعلومات ميدانية قديمة وغير دقيقة وشكوك بخصوص خطط العدو وكذلك أبهة متضخمى الذات من المشاهير مثل تشرشل و روزفلت وديجول ومارشال إضافة إلى باتون و مونتجومرى . وبينما تشارك الحلفاء فى الهدف العام فإنهم نادرا ما اتفقوا على الوسائل لتحقيق هذا الهدف . كذلك أدى الاختلاف فى الثقافة الوطنية والتقاليد إلى أحوال خطيرة من سوء الفهم . فقد كانت قوات فرنسا الحرة وبولندا وتشيكوسلوفاكيا وهولندا وبلجيكا تحت قيادة إيزنهاور وكانت كلها محدودة العدد والقدرة وكانت لها اهتماماتها الخاصة ومطالبها التى كان يجب مراعاتها. وفى أوقات عدة وصل الجدال إلى حد مرير مهددا بذلك وجود التحالف ذاته ولكن إيزنهاور استطاع بشكل ما تهدئة الأطراف والحفاظ على التحالف وهو إنجاز حاسم لم يلق التقدير. إن إدارة التحالف فى وقت الحرب عمل شاق وكذلك تحتاج إدارة التحالف فى عالم المال والأعمال إلى قوة هرقلية لا تقل عنها.

بعد شهور من التعارك على وضع استراتيجية متماسكة ولإحداث تكامل فى أنظمة التشغيل المختلفة انحل التحالف بين شركات سبرينت ودويتش تيليكوم و فرنش تيليكوم و كذلك غرق تحالف تويز آر أص Toys R Us وبنشمارك كابيتال بسبب الخلاف حول استراتيجية الشبكة كما انهار تحالف أيه إم آر و بريتيش إير بسبب النزاعات حول الحقوق المتبادلة للهبوط فى المطارات كما كانت شركتا سن و إنتل تتنازعان بشكل صاخب على الملأ وكان نائب رئيس إنتل يقول:" إن جهود سن لم تكن نابعة من نوايا صادقة ." وكان المتحدث الرسمى باسم سن يرد قائلا:" وكذلك لم تكن نواياكم." وظلت شركتا فورد و فاير ستون فى تحالف من 1906 لكن علاقاتهما انتهت مع أصابع الاتهام المتبادلة حول أمور خطيرة تتعلق بعيوب إطارات فاير ستون فى مركبات إكسلورر من إنتاج فورد.

كانت تلك خمسة أمثلة فقط من آلاف التحالفات المضطربة التى انحلت مؤخرا. وإن هناك تسعة عوامل يمكن تمييزها وهى التى توفر مفتاح النجاح عسكريا وبالمثل فى مجال المال والأعمال وهى: تكافؤ المراكز والأنصبة و المصلحة الذاتية و التوافقية و الأهداف المحددة و مسئولية الرئيس التنفيذى و عناق العقارب و النزاهة والاستقامة و جماعات المرتزقة و البناء القيادى .

تكافؤ المراكز والأنصبة

ذات مرة لاحظ بنجامين دزرائيلى وهو من أشهر رؤساء وزارات إنجلترا أن:" السلام لم يتم المحافظة عليه بواسطة رجال الدولة لكن الذى قام بذلك هم الرأسماليون." وبدلا

من عقد التحالفات بمعاهدات عديدة الصفحات بالتفاصيل والملاحق والعبارات البلاغية المبهرة والإقناع الشخصى والمناورة الذكية لأشخاص مثل ماكيافيللى و مترنيخ و كيسنجر فإن هناك جدال حول أن الاستثمارات الخاصة عبر الحدود يمكن لها الحفاظ على السلام بين الأمم بصورة أفضل. ومن المؤكد أن الوضع كان بهذه الصورة فى بريطانيا دزرائيلى فى القرن التاسع عشر وهو نفس الوضع بالنسبة لتحالفات المال والأعمال حاليا .

وكما لاحظنا سابقا فقد برعت ميكروسوفت فى فن الاستخدام الاستراتيجى للتحالفات لسد الفجوات سواء فى تكنولوجيتها أو فى اختراق السوق وفى إحرازها لوضع مثالى فى مواجهة أى أوضاع مستقبلية . وفى الغالب الأعم قامت ميكروسوفت بتقوية علاقاتها التحالفية عن طريق عدالة المراكز والأنصبة بصورة تبادلية وما جعل هذا ممكنا هو الاحتياطيات البالغة 15 بليون دولار وما يقرب من 350 مليون دولار لرأس المال السوقى وتضمن الحصص لبيل جيتس وشركته صوتا فى إدارة مؤسسة التحالف وحق استخدام التكنولوجيا .

وفى حالة تحالف بريتيش تيليكوم و أيه تى آند تى المشار إليه من قبل فقد تم تمويل هذا التحالف بخمسة بلايين دولار نقدا بالتساوى بين الحليفين وعمل هذا التحالف بدوره ككيان فردى مستقل ودفع 1,9 بليون دولار لشركة جابان تيليكوم وبليون دولار لشركة كنيديان وايرليس لضمهما إلى هذا التحالف والظاهر أن أيه تى آند تى أدركت فائدة تساوى المراكز والأنصبة فى تقوية هذا التحالف.

فى بيئة معاكسة سواء محليا أو عالميا - و عالميا بصفة خاصة - يبدو اصطلاح " تعاقد ملزم " تركيبا لفظيا متناقضا فإن الوثيقة القانونية - مهما كان الجهد فى وضعها – لا يمكن أن تضمن الوفاء بالزامات التعاقد بين أطراف التحالف . والمهم بصورة مساوية أن لجيوش المحامين تأثير خانق على عقود التحالفات حتى من قبل أن تبدأ . لذلك فإن التحالفات القائمة على تعاقدات قانونية تكون هشة فى أفضل حالاتها . وعلى الجانب الأقصى من ذلك فإن الاعتماد على حسن النوايا والصداقة والثقة فى عالم المال والأعمال المعاصر يدل على السذاجة . فإن عدة أمم أسيوية من بينها الصين بصفة خاصة لها تفسيراتها الخاصة للالتزامات المتبادلة فقد اندفعت شركات أمريكية ،اندفاع أنواع من الفئران فى انتحارها الموسمى إلى البحر بدولارات الاستثمار إلى الصين سعيا إلى التحالفات وغالبا ما انضم الأمراء الصغار من أبناء النخبة الشيوعية الحاكمة الذين قدموا لهم تسهيلات التعاقدات والاتصالات من خلال متاهة الضوابط الحكومية . ويمكن أن يكون هذا الأمر نافعا لكن الصينيين نادرا ما يدفعون أنصبة متساوية والأكثر ندرة وجود شركات أمريكية تحقق مكاسب فى الصين وقام الكثير من هذه الشركات بإنهاء استثماراتها ومغادرة الصين حديثا. والصورة المخالفة لذلك تحدث فى التحالفات فى اليابان وتايوان حيث تتميز أمور المال والأعمال هناك بالاستقامة والشفافية وتعتبر هذه استثناءات فى آسيا. وعلى سبيل المثال فقد وضعت كلا من مايكروسوفت و إن تى تى اليابانية تمويلا بنسبة 50% لكل منها فى تحالفهما الجديد فى مجال الهاتف الذكى المسمى إن تى تى موبايل . وأنشأت كلا من جى إم وفيوجى للصناعات الثقيلة تحالفا متساوى التمويل لتطوير تكنولوجيا السيارات الصغيرة . كذلك فإن لميكروسوفت نصيب 90% فى شركة جيجاميديا وهى شركة رائدة فى خدمات موجات الراديو الواسعة(برودباند) ويقدر الاستثمار الأولى لميكروسوفت فى هذه الشركة التايوانية 300 مليون دولار . ويمثل تساوى الأنصبة الغراء الفائق الذى يربط ويقوى هذه التحالفات.

المصلحة الذاتية

لا تدوم التحالفات إلى الأبد مع الإقرار بأن بعضها تستمر عقودا والقليل منها يدوم لقرون من الزمن. ومع ذلك فإن معظم التحالفات تحيا لسنوات قليلة أو لفترات أقل ففى 1699 أمر بطرس الأكبر قيصر روسيا بالهجوم على السويد فى عهد شارل الثانى عشر بعد ثلاثة أيام فقط من توقيع معاهدة عد اعتداء ودعم متبادل معه.

بعد الحرب العالمية الثانية مباشرة صارت روسيا الحليف الصديق-مؤقتا- للولايات المتحدة خصما شديدا فى الحرب الباردة بينما صارت ألمانيا التى كانت عدوا مقيتا مرعبا صديقا ثابتا للولايات المتحدة .

كذلك فإن الولايات المتحدة وحدت قواها مع الصين طوال الحرب العالمية الثانية لمحاربة العدو اليابانى وكان القتال كثيفا وعنيفا ووحشيا وتجذر العداء ضد هؤلاء الخصوم لكن حلول عام 1948 شهد تبدلا فى الخريطة الجيوبولوتيكية وتحالفت الولايات المتحدة مع اليابان فى صداقة عميقة ضد الصين وزعيمها الشيوعى ماوتسى تونج.

وكانت التحالفات العسكرية فى يابان العصور الوسطى أمرا عابرا بدرجة كبيرة فإنه لم يكن من غير الشائع على عهد تونجا زعيم الشوجن الذى وحد الدولة خلال قرون من الحرب الأهلية أن تتغير التحالفات من جانب إلى آخر حتى فى وسط المعارك.

والعامل المشترك وراء تفسير كل مثال من هذه الأمثلة العسكرية للتحالفات هو المصلحة الذاتية . وقد كتب فى هذا اللورد بالمرستون وزير الخارجية البريطانى فى القرن التاسع عشر قائل:" ليس لدينا أحلافا أبدية ولا أعداء دائمون ... إن مصالحنا هى الدائمة والأبدية. وجوهر المسألة هو المصلحة الذاتية والأمم تعقد التحالفات وتفسخها اعتمادا على ما تراه مصلحتها الذاتية وينطبق الأمر ذاته انطباقا تاما فى مجال المال والأعمال.

تحالفت هيوليت باكارد لأكثر من عشر سنوات مع إى إم إس الرائدة فى صناعة رقائق الذاكرة التى ركبتها هيوليت باكارد فى إجهزة خوادم الحاسبات التى تنتجها ومع ذلك فقد أعلنت هيوليت باكارد مؤخرا عن الاستغناء عن منتجات إى إم

إس لصالح تحالفها مع شركة هيتاشى بعد أن ظلت هيوليت باكارد تشكو كثيرا من ارتفاع أسعار منتجات إى إم إس التى صمت آذانها عن سماع شكاوى هيوليت باكارد التى كانت تسعى إلى ربحية أعلى وكان من مصلحتها الذاتية أن تبدل مورديها ولذلك بدأت فى تسويق رقائق الذاكرة من إنتاج هيتاشى تحت العلامة التجارية هيوليت باكارد وبذلك فقدت إى إم إس أهم عميل لها وفقدت نتيجة لذلك 20% من عائداتها .

أيا كانت الفوائد التى يجنيها أحد طرفى أو أطراف التحالف فإن ضمان استمرار التحالف هو تكافؤ الفائدة التى يحصل عليها طرفى التحالف ولذلك فإن الهزيمة الذاتية تنشأ على المدى الطويل عن وضع أعباء فادحة على أحد الحليفين كما فعلت إى إم إس مع هيوليت باكارد وكما حدث من إس إيه بى SAP المذكورة آنفا مع حلفائها من شركات السوفت وير الصغيرة الذين تمردوا و كانوا يصرخون من التكاليف العالية والتأخيرات فى التسليم وعيوب تنصيب البرامج كما وردفى تقارير مجلة فورتشن . وأضيف إلى ذلك دخول المنافسون مثل أرابيا وأوراكل وسيبل سيستمز و كومرس وان الذين اقتنصوا أهم موظفى شركة إس إيه بى وهبطت من بعدها عوائدها وأرباحها وأسهمها. وفى مثال آخر شركة كوكاكولا التى يرجع فيها جزء كبير من مشكلاتها الحالية تعاملاتها بأخلاق الفروسية مع حلفائها من شركات تعبئة مشروبات كوكاكولا وقد نذر دونالد دافت المدير التنفيذى الجديد لشركة كوكاكولا نفسه للخلاص من تلك المشكلة.

إن التحالف الناجح يقتضى من الأطراف أن تكون على وعى بالمصلحة الذاتية للأطراف الأخرى فإن أى شركة لا تجد رضاء عن مصلحتها الذاتية فى أى تحالف سوف تجد بديلا آخر إن آجلا أو عاجلا.

التوافقية

اتصفت استراتيجية الولايات المتحدة المتعلقة باليابان فى أواسط وأواخر الثلاثينيات بالتناقض فلم يكن واضحا كيفية التعامل مع اليابان على أساس كونها حليفا أو عدوا أو شيئا بينهما . إن أهم جانب فى المسألة هو السيطرة الجيوسياسية على الشرق الأقصى وكانت جزر جوام وويك أيلاند والفلبين من بين محميات الولايات المتحدة فى المنطقة . والأمر الذى زاد من تعقيد الأمور هو تحالفات الصداقة المستورة مع إنجلترا وفرنسا وهولندا وهى ثلاث دول ذات حوزات استعمارية فى الهند وماليزيا وإندونيسيا وسنغافورة وهونج كونج وفيتنام وكان اليابانيون أنفسهم طامعين فى هذه البلاد الثرية بالمصادر وتنادى بما يسمى "مجال الرفاهية المشتركة لشرق آسيا الأكبر" تحت هيمنتها وبعيدا عن النفوذ الأوروبى والأمريكى. وقد كانت الاستراتيجية العريضة للولايات المتحدة ضد اليابان واتجاهها القتالى المتزايد خليطا غير متجانس من التهديد والرياء والاستعطاف واستغلال الوقت والأمل . وتمثلت هذه الاستراتيجية المرتبكة فى ممارسات متناقضة مثل بيع خردة المعادن ومنتجات البترول لليابان وكان هذا يلقى تشجيعا من وزارة التجارة الأمريكية بحجة الفوائد التى يجنيها مجال المال والأعمال فى الولايات المتحدة ولأن الدولة كانت ما تزال تعانى من عواقب الكساد العظيم لكن العسكرية الأمريكية كانت معارضة بشدة لهذا الاتجاه فقد كان رأى الجنرالات أن اليابانيين سوف يستخدمون المواد الخام المشتراة فى تغذية آلتهم الحربية وتم الوصول إلى تسوية داخل الحكومة تقضى باستمرار المبيعات ولكن على مستويات منخفضة وكان لابد من وقوع كارثة بيرل هاربر حتى تضع نهاية لهذا الجدال ففى السابع من ديسمبر 1941 عادت خردة المعادن الأمريكية فى صورة قنابل وطوربيدات بينما زود خام البترول المكرر فى غرب تكساس الطائرات اليابانية لتقوم بهجماتها على بيرل هاربر . لقد ساهمت استراتيجية التحالف الأمريكية التى كان ينقصها الوحدة والتوافقية فى حرب المحيط الهادى الوحشية 1941-1945 . وتلعب سيناريوهات مماثلة دورا معادلا لذلك فى عالم المال والأعمال اليوم.

عقدت آى بى إم مؤخرا تحالفا استراتيجيا لمدة عشر سنوات وبقيمة 16 بليون دولار مع شرك دل Dell لتزويدها بأجزاء الحاسبات الإلكترونية . وتمتعت دل – وهى منافس فى المنتجات النهائية الشاملة لأجهزة الحاسب الشخصى- فى هذا التحالف بهامش ربح مريح وفى المقابل خسر قسم الحاسبات الشخصية فى آى بى إم ما يقرب من بليون دولار فى 1998. كان هذا يعنى أن آى بى إم فى تحالف وتنافس فى نفس الوقت مع دل. وقد يكون نقص التوافقية فى اتجاه آى بى إم أمام بل منسجما ومبررا على المدى القصير لكنه لم يكن مبررا على المدى البعيد وكان لابد من إحداث تغيير. ولقد عانى قسم الحاسبات فى آى بى إم لامتناع المنتجين الآخرين للحاسبات الآلية عن الشراء منها لأنهم يعلمون أنهم فى منافسة مع منتجات آى بى إم لدى دل التى لم يكن لديها بقوتها السوقية مثل ذلك القلق . ومن ناحية أخرى كان على قسم الحاسبات الآلية فى آى بى إم أن يمضى فى مواجهة رأسا برأس مع دل التى تستفيد من تكنولوجية آى بى إم . إن بإمكان التحالفات أن تخدم بوصفها أحد العناصر فى البناء الاستراتيجى ولكى تقوم بهذا الدور فإنه يجب أن تكون هذه التحالفات متوافقة مع الاستراتيجية الكلية الموحدة ولم يكن الأمر كذلك فى تحالف آى بى إم مع دل.

وهناك مثال آخر يتعلق بشركة دل يعود إلى حوالى 15 عاما عندما قام مايكل دل بتجميع أول أجهزة حاسباته فى غرفته بالمدينة الجامعية وباعه لزميل له فى الجامعة. ولم تتغير استراتيجية دل فى البيع للعميل مباشرة والتجميع حسب الطلب إلى اليوم وهى الاستراتيجية التى جعلت من دل أغنى رجل فى أمريكا وهو فى الأربعين من العمر . ومع أن شركة كومباك المثقلة بالمشكلات ظلت تنظر بعين

الحسد إلى استراتيجية دل الناجحة جدا فى البيع المباشر للعميل فإنها لم تكن راغبة فى الإنهاء كلية على قاعدتها الطويلة العمر المرتكزة على إعادة البيع التى تسندها إلى شركات غيرها فقد اختارت أن تبيع نسبة 15% فقط من إنتاجها للعميل مباشرة مستهدفة الوصول إلى نسبة 25% على المدى البعيد. وكانت هذه الخطوة الحذرة الجزئية ثورة فى عيون الذين يقومون بإعادة بيع منتجات كومباك وصارت التحالفات التى عقدوها معها عبر سنوات عرضة للتهديد . إن كومباك التى خلقت لنفسها قناة صراع لا تملك استراتيجية مبيعات متوافقة يمكنها أن تحافظ على استمرارها.

ربما يكون تقليل فرص الفشل أو الخسارة أمرا ينبغى التحسب له بوضع خيارات بديلة . ذات يوم كان رئيس جنرال إلكتريك يتفكر فيما يمكن أن يحمله المستقبل من أحداث غامضة فى مجال المال والأعمال فقال لنفسه:" ذات مرة سيأتى قطار بضاعة مزمجرا خلال جنرال إلكتريك محطما كل شئ فى طريقه ولا أعلم متى ومن أين سيأتى هذا القطار." وليس هناك ما هو أكثر عرضة لأحداث مجهولة من بيئة تشغيل التكنولوجيا الفائقة حيث تقع التغييرات بسرعة الصوت. وللتعامل مع هذه التغييرات ينبغى فى بعض الظروف المراوغة فى المواقف بصفة مؤقتة. ومثال على هذا فإن آى بى إم فى موقف يمكِّنها من أن تكون إما مورد لقطع غيار الحاسبات أو منتجة للحاسبات ويمكن لشركة كومباك أيضا أن تختار البيع مباشرة للزبائن أو من خلال من يقومون بإعادة البيع. وقد يُحتج هنا بأن كلا من آى بى إم وكومباك تتبعان استراتيجية احتمالات ذكية – وهى ببساطة المداومة على جعل خياراتهم مفتوحة . وقد يكون الأمر أيضا أنهما تخفيان بمهارة استراتيجيات خادعة لإرباك المنافسين وربما أنهما تفكران وتُخضعان تصرفاتهما للمنطق . إن الأكثر احتمالا هو أن كلتا الشركتين –بكل بساطة- لا تعرفان ما يجب عليهما أن تفعلاه ولذلك تنحرفان مع استراتيجيات هجين وغير متسقة ولا بد أن يصيبها الفشل على المدى البعيد. وعلينا أن نرجع إلى الفصل السابع عن الاستراتيجية الأساسية للحفاظ على تركيز متسق ومتوافق وتنسيق للقوى. إن الاستراتيجية هى بالفعل اتخاذ القرار ويشمل هذا قرار ألا تقوم بعمل أشياء معينة . وفى أغلب المرات فإن الشركات التى تركز بجرأة على استراتيجية واحدة موحدة – حتى لو كانت معيبة إلى حد ما- تستطيع أن توجه المستقبل وفقا لإرادتها ويكون الأمر كذلك بصفة خاصة إذا كان تنفيذ الاستراتيجية منهجيا ومبادرا وغير متردد .

لقد أدت استراتيجية أمريكا الغير غير المتيقنة وغير المتسقة بخصوص اليابان فى 1930 إلى حرب الباسيفيك (المحيط الهادى) المدمرة التى بدأت فى السابع من ديسمبر 1941 . وإن على الشركات فى مجال المال والأعمال أن تضع فى اعتبارها السؤال عن إمكانية أن يكون أى تحالف- قائم أو مقترح – متوافقا مع الاستراتيجية الأكبر للشركة وكذلك مع رسالتها . وإن لم يكن الأمر كذلك فعليها أن تخطط ثم تتصرف بحسم لجعلها متوافقة مع تلك استراتيجيتها و رسالتها وهذا ما يعتمد عليه نجاح التحالف على المدى البعيد.

الأهداف المحددة

فى غمرة أسوأ قتال فى الحرب العالمية الثانية لم يفكر الأوروبيون فى مسائل ما بعد الحرب فإن الهدف الأوحد كان استسلام هتلر غير المشروط . ولذلك فإنه مع اقتراب وصول الحرب إلى نهايتها لم يكن هناك إطار للثقة بشأن الأراضى التى تحررت من ربقة النازى . لقد اجتاح الجيش الروسى أغلب تلك الأراضى فى بولندا وتشيكوسلوفاكيا ورومانيا وبلغاريا والمجر ولاتفيا وإستونيا وليتوانيا وكذلك الجزء الشرقى من ألمانيا ذاتها . كلها صارت تحت السيطرة الشيوعية استباقا للأحداث وأرغت الولايات المتحدة وأزبدت ومعها بريطانيا اعتراضا على ستالين ولكن بلا جدوى. لقد نجح تحالف الولايات المتحدة وبريطانيا وروسيا فى هزيمة هتلر ولكن هذا التحالف تمزق بعد الحرب مباشرة ودعا تشرشل إلى إقامة الستار الحديدى الذى نزل بالفعل على شرق أوروبا ووضع بذلك بذور الشقاق والحرب الباردة لخمسين عاما بين الشيوعية والعالم الحر. لقد كان من الممكن تجنب الحرب الباردة أو تخفيف شدتها لو أن الأهداف المحددة تمت صياغتها بصورة أوضح من بداية التحالف . وهذا المبدأ ينطبق بالتمام على تحالفات مجال المال والأعمال.

وتبين الأبحاث أن التحالفات بمختلف صورها أكثر احتمالا للنجاح إذا تحددت الأهداف و المسئوليات لكل طرف بوضوح قبل عقد هذه التحالفات لأن المناطق الرمادية هى التى تسبب الانشقاقات فى النهاية. ففى غمرة الاندفاع لعقد التحالفات بصورة رسمية يحدث فى أغلب الأحوال أن يوافق الشركاء على تأجيل المسائل الخلافية على أمل أن يتم حلها مستقبلا بالتراضى فيما بينهم وهذا أمر خاطئ على الدوام فإن من بين الأمور التى تسرى كالخلايا السرطانية وتصبح عوامل هدم للتحالفات - من بين عوامل أخرى-هى: ملكية براءات الاختراع والسلطة التى ترفع إليها التقارير ومكافآت التنفيذ والميزانيات وتبادل المعلومات السرية وتسعير المنتَج أو الخدمة والمشاركة فى توزيع الأرباح وتوقيت إطلاق المنتج وموقع المراكز الرئيسية للتحالف.

لقد انهار تحالف شركتا تويز آر أص و بنش مارك نتيجة لكثير من المسائل التى ذُكرت من قبل والمثير للاهتمام هو أن بنش مارك (بوابة الإنترنت والموقع) قد قامت من قريب بعقد تحالف مع شركة تجزئة أخرى وهى نوردستروم لكنها فى هذه المرة وبعد مفاوضات عسيرة وصلت إلى اتفاقات على المسائل الحاسمة وهذه هى المقاربة التى ينبغى اتباعها بصفة عامة لنجاح التحالفات.

مسئولية المدير العام التنفيذى

التقى الزعماء روزفلت وتشرشل وستالين أربعة مرات فى لقاءات قمة خلال الحرب العالمية الثانية فى يالتا والقاهرة وبوتسدام وطهران ولم يناقشوا فى تلك الاجتماعات إلا المسائل الأعلى مستوى والأشد أهمية وهى: أولوية الحملة الأوروبية على حملة الباسيفيك وتوقيت يوم الإنزال عبر القنال الإنجليزىD-day ودخول روسيا فى حرب ضد اليابان والتعامل مع جنرال فرنسا اللاذع شارل ديجول وحاكم الصين المتسلط شيانج كاى شيك وتزويد الروس بالأسلحة الأمريكية عبر ميناء أركانجل الشمالى ومن الجنوب عبر إيران.

واليوم يجب أن يلعب المدير العام التنفيذى دورا مشابها لدور الزعماء المتحالفين فى الحرب العالمية الثانية وهذه مسئولية جديدة مع دخول تحالفات المال والأعمال وهى مسئولية ذات أهمية متزايدة فإنه يجب إعطاء المديرين فى المستوى الأقل استقلالية ذاتية فى تنفيذ واجبات التحالف فى العمل اليومى ولكن تظل المسائل الاستراتيجية فى نطاق سلطة المدير العام . ولقد صارت لقاءات القمة الدورية والطارئة التى تعقد مع الحلفاء الاستراتيجيين بالفعل جزءا من الجدول المزدحم للمدير العام كما هو الحال مع مايكل كابللاز المدير العام التنفيذى الجديد لشركة كومباك الذى جعل من تقوية التحالف مع إنتل من أهم أولوياته. وتعطينا ميكروسوفت مثالا آخر على مسئولية المدير العام التنفيذى بالنسبة للتحالفات . فلقد أعلن ستيف بالمر الذى تولى منصب المدير العام التنفيذى من بيل جيتس عن نيته شخصيا فى دعم التحالفات الحالية مع راديوشاك وبست باى المذكورة من قبل.

إن وحدات بناء استراتيجية الشركة سواء كانت قليلة كاثنتين أو كثيرة كعشرة وحدات هى المسئولية النهائية لأعلى مستوى فى الإدارة وهذا يصدق بصفة خاصة على التحالفات الاستراتيجية فليس الواجب على المدير العام أن يرصد مسائل التحالف فقط بل عليه أن يكفل وجود اتصال شخصى وجو من الوئام مع نظرائه فى الشركات المتحالفة . والمسئولية فى التحالف الاستراتيجى لا يمكن تفويضها وعلينا أن نستعيد هنا الخطأ الفادح الذى ارتكبه إكيوموريتا المدير العام لشركة سونى الذى لم يباشر بنفسه إدارة عملية الاستحواذ على كواومبيا بكتشرز . وهنا يكمن إذن أحد العوامل الحاسمة فى نجاح التحالف الاستراتيجى ألا وهو الانغماس المباشر للمدير العام وتوليه المسئولية بنفسه.

عناق العقرب

فيما قبل الحرب العالمية الثانية تحالف ديكتاتور إيطاليا الفاشى بنيتو موسولينى – أو الدوتشى كما كان يطلب أن يُخاطب- مع هتلر القوى فى السنوات المؤدية للحرب العالمية الثانية اعتقادا منه بأن النازيين قوة لا تُقهَر . لذلك أراد أن يكون فى الجانب المنتصر ويشارك فى غنائم الحرب. وبرغم وقفة موسولينى المتباهية إلا أن الجيش الإيطالى كان سيئ الإعداد والتدريب وكان يفتقد الحماسة للدخول فى معارك. لقد حارب الأثيوبيون المسلحون بالرماح فقط الجيش الإيطالى فى شرق أفريقيا وكانوا ندا له . كما استسلمت فرق كاملة من الجيش الإيطالى للقوات الإنجليزية فى سيشل وشمال أفريقيا دون إطلاق رصاصة واحدة . لقد أصبح موسولينى مجرد جاسوس وألعوبة للنازى ووقع فى شباك هتلر ووصلت الحرب إلى إيطاليا ذاتها فى 1941 مخلفة من ورائها ملايين اللاجئين ومدنا خربة. وقد كان مصير الدوتشى موسولينى لائقا به فلقد أسرته الميليشيات الإيطالية المعارضة للحرب فى ميلانو وجردوه من ملابسه وخنقوه وعلقوه متدليا من قدميه على عمود إضاءة أمام ورشة سيارات مدمرة وعلقوا إلى جانبه عشيقته الجميلة كلارا فيتاتشى من قدميها عارية وتشجع سكان المدينة على البصق على جثتيهما ووخزهما وهم يفيضون سعادة .

فى بواكير القرن السادس عشر فيما أصبح يعرف بالمكسيك انضم بحماس إلى جانب الغازى الأسبانى هرناندو كورتيز عشرات القبائل الأصلية الذين كانوا عبيدا للطاغية موتيزوما ومحاربى الأزتك التابعين له. لقد تحالفت تلك القبائل من واقع ضعفها أملين فى التحرر من ربقة الطاغية موتيزوما . وحارب مقاتلوا الأزتك بشجاعة ضد الأسبان لكن لم يسبق لهم أن واجهوا من قبل رجالا مسلحين على ظهور الخيل ولا مدافع كالتى واجهوها وبذلك انتصر كورتيز وابتهجت القبائل ولهجت بالثناء على آلهتها والشكر لها . لكن تلك البهجة لم تدم طويلا فما لبثوا أن وقعوا تحت نير وقهر الغزاة الأسبان.

إن التاريخ مفعم بأمثلة مشابهة تحالف فيها الضعيف مع القوى سعيا وراء مكاسب من ورائه أو حماية من الخصوم . وهذه الاستراتيجية – باستثناءات قليلة جدا- تصبح بالنسبة للضعيف عناق العقرب المميتة . وهناك جانب فاضح لهذا فإن الأمة المتوحشة تدعى التعاطف مع الأمة الجذابة الضعيفة وتتحالف معها بادعاء حب الخير النبيل لها ثم ما تلبث أن تلتهمها حين يكون الظرف مواتيا. ولا يختلف الأمر فى مجال المال والأعمال عن هذه الصورة.

فى بداية 1995 كانت الشركة الصغيرة نتسكيب Netscape ومحركها البحثى على الإنترنت نافيجاتور أكثر تقدما من ميكروسوفت فى إدراكها إمكانات استخدام الإنترنت وكانت محل ثناء ميكروسوفت التى كانت تخطب ودها لكن نتسكيب رفضت ذلك "الخاطب الثرى" الذى بدا لها مغرورا ووحشيا ورأت أنها ناهضة بنفسها لتصبح إحدى الشركات الخمسمائة المسيطرة على قائمة فورتشن . ومع ذلك فإن ميكروسوفت التى أغاظها رفض نتسكيب كبر عليها الأمر وانطلقت تقاتل بمصادرها الهائلة فى حروب الإنترنت. وعندما تعرضت نتسكيب للضربات تلفتت تبحث عن حماية وتسعى لعقد تحالفات مع شركاء أقوياء ولقيت الدعم من شركات ياهو و أيه إو إل AOL وميكروسيستمز وآخرين. ولم يمض عام إلا

واستحوذت أيه إو إل القوية على نتسكيب واختفت بذلك ككيان مستقل وأصبحت مجرد إشارة فى تاريخ تنكشف فيه دوامات الأعمال الحربية فى مجال التكنولوجيا الفائقة high-tech .

ليس هناك فرسان بيض حقيقيون كما فى كاميلوت لحماية الفقراء والضعفاء فى عالم المال والأعمال اليوم فإنه على كل الأطراف أن تكون لهم القوة وأن يسهموا بها فإنه يجب أن تكون كفتى الميزان متكافئتين لأن السعى بدافع من الضعف هو استبدال موقع ضعيف بما يحتمل أن يكون موضعا أكثر ضعفا وأشد سوءا.

النزاهة والاستقامة

فى إحدى أمسيات قمة القاهرة أثناء الحرب العالمية الثانية دخل الرئيس الأمريكى روزفلت الجناح الخاص لونستون تشرشل رئيس الوزراء البريطانى دون إبلاغ مسبق. كان قصد روزفلت مناقشة مسألة هامة بالغة السرية ونادى على تشرشل لكنه لم يلق جوابا. وفتح روزفلت باب الحمام ليفاجأ بأن يجد تشرشل نائما فى حوض استحمام ضخم(بانيو) . صحا تشرشل فجأة ونهض ببطء وخطا بكل جلال خارج الحوض رافعا يديه ترحيبا بروزفلت قائلا:" ليس لدى رئيس وزراء بريطانيا ما يخفيه عن رئيس الولايات المتحدة الأمريكية."

وللأسف ليست كل التحالفات بمثل هذه الصراحة والثقة فإن الولايات المتحدة وبريطانيا اللتان عملتا عن قرب فى مشروع مانهاتن لم تكونا راغبتين فى إعطاء معلومات عن تطوير السلاح النووى لحليفتهما روسيا ولكن الروس كانوا- على أية حال- على علم بهذا عن طريق جواسيسهم.

ومهما كانت طبيعة التحالفات فإنه تنشأ فى أفضل الأحوال صراعات المصالح وإن الأفراد العاملين فى التحالف يجدون ولائهم ممزقا بين أبيهم(شركتهم) من ناحية وشريك التحالف من ناحية أخرى. وتكون هذه الصراعات كامنة فى أى علاقة بين شركاء مختلفين وتجعل الصراحة الكاملة مفتقدة فى مسائل تتعلق –مثلا- بالملكية المشتركة للتكنولوجيا. ومع ذلك فلابد من بذل مجهود للوفاء بالاتفاقات وجعلها صريحة بأكبر قدر ممكن وللحفاظ على النزاهة وتقديم الاعتذارات المخلصة لما بعد الأحداث والتفسيرات لكل تنافر لا يمكن تجنبه بالقول والفعل.

وتتواجد كثير من الشركات الأمريكية والأوروبية واليابانية لزمن طويل قد يبلغ قرنا فى عالم المال والأعمال . وما حقق لهم طول الوجود هو سمعة طيبة لنزاهة أعمالها وهى أمر لا يُستغنى عنه فكل شركة تعمل جاهدة للحفاظ على اسمها التجارى فى عيون جمهور العملاء والمستهلكين. وبالمثل لا تستطيع أية شركة أن تسوء سمعتها بالخداع والكذب فى تحالفاتها فى مجال المال والأعمال مما يؤدى فى النهاية أن تُعزل هذه الشركة المخادعة ويصيبها الدمار. وهذه أمثلة قليلة.

كانت شركة أوراكل –الرائدة فى مجال المعلوماتية والشبكات والتجارة الإلكترونية – فى سنواتها الأولى سيئة السمعة الناتجة عن ممارساتها الخرقاء الحادة مما أدى إلى امتناع الشركات عن التعامل معها وفُرضت عليها غرامة من بورصة االأوراق المالية SBC . لكن أوراكل مع الزمن وعلى يد مديرها العام لارى إليسون نضج أداؤها ولقيت اعترافا بالاعتمادية والثقة.

لقد كانت شركة سيسكو ذات الإسهام القيم فى صناعة الإنترنت ذات سمعة أصيلة دائما لنزاهتها واستقامتها وبناها مديرها العام جون تشامبرز على 51 استحواذ استراتيجى عبر السنوات السبع الأخيرة وهذه الاستحواذات أو التحالفات فى حدها الأقصى هى فى قلب استراتيجية سيسكو. ولو لم يكن لدى تشامبرز تلك النزاهة المطلوبة لما استطاع أن ينفذ هذه الاستراتيجية وأن يجرى مفاوضات الاستحواذات المتتالية فى وادى السيليكون الشديد الحميمية والتفاعل الشخصى .

تمثل شركة ديزنى واجهة دافئة ودود وكريمة للجمهور لكن الحقيقة هى أن شركة ميكى ذات فكين حديدين وصلابة فى تعاملها مع الموردين وشركاء التحالف. ولقد تصادمت ديزنى مؤخرا مع تايم وارنر لطلبها نقل البرامج عبر أنظمة وارنر وصار النزاع علنيا وكانت وارنر عالية الصوت فى شكواها من أسلوب مفاوضات ديزنى التى تضع أنفها فى كل شئ إلى الحد الذى دفع وارنر - التى لم يعرف عنها سهولة التغلب عليها – إلى التنازل. إن ديزنى فى تفاوضها تكون شديدة الصلابة والتطلب من مورديها لكن وصفها بالصلابة لا يعنى عدم الاستقامة والنزاهة أو التآمر والخداع ولا يمكن اتهام ديزنى بانعدام الاستقامة لديها وهذا ما نتحدث عنه هنا. إن النزاهة إذن عامل ضرورى مسبق للنجاح.

المرتزقة

كانت إنجلترا فى نهاية القرن الثامن عشر مشتبكة فى حرب طويلة مع فرنسا ولذلك عانت من قلة القوى البشرية العاملة عندما قررت مستعمراتها الأمريكية فى وقت حاسم أن تثور من أجل الاستقلال ولذلك سارعت إنجلترا لتقوية قواتها المحدودة فى أمريكا باستخدام مرتزقة واستأجرت لذلك جنودا من ولى عهد هيس بألمانيا وتم شحن هؤلاء الهيسيين المتحدثين بالالمانية عبر الأطلنطى ووضعوا تحت قيادة الضباط الإنجليز الذين قادوهم إلى معارك فى مواجهة مدافع جيوش القارة الأمريكية تحت قيادة جورج واشنطون.

كان الهيسيون البعيدون عن وطنهم يتلقون رواتب هزيلة وكان لديهم بعض التعاطف مع قضية اليانكى (الأمريكيين) الذلي كانوا يقاتلونهم وكانوا يشعرون بأن فرصتهم معهم(الأمريكيين) أفضل . وبدلا من أن ينهوا مهمتهم ويعودوا إلى ألمانيا قرروا أن يذهبوا إلى الصحراء وأن يقيموا لأنفسهم حياة جديدة فى أرض أمريكا الشاسعة المجانية. وأحرز جورج واشنطون أول انتصاراته الهامة

فى حرب الثورة ضد الهيسيين فى ترنتون حيث أسر منهم حوالى 900 جندى دون مقاومة تُذكر. وفى معارك أخرى انضم الهيسيون للثوار أو هربوا من الميدان بهدوء متجهين إلى الغرب واستقروا فى بنسلفانيا وما صار يعرف الآن بأوهايو وإنديانا . هذا ما سوف يفعله المرتزقة فهم سيحاربون أحيانا بشكل جيد طالما يتلقون رواتب كافية وطالما لم تسنح لهم فرصة أخرى فى مكان آخر. ولذلك فإنهم لا يمكن أن يكونوا حلفاء ولا يجب أن يوثق بهم أبدا فى المهام الحرجة.

إن الشركات تشترك الآن فى معادل حديث لتلك الأحلاف وهو مايسمى Outsourcing ويعنى إسناد انتاج سلع و خدمات تقوم بها الشركة إلى شركات أخرى بوصفها مقاولى تصنيع وتوريد حتى يتسنى للشركة وقتا أكبر للمهام الكبرى كالتخطيط والأبحاث والتطوير والتسويق والترويج والمتابعة [وسوف نطلق على هذه العملية اصطلاح " الإسناد".]

كما لاحظنا سابقا فقد حول منتجو السيارات مسئوليات أكبر للموردين وهذه التحالفات مع الموردين أفادت المصنعين على المدى القصير ولكنها قد تفقد إمبراطوريتها على المدى البعيد. ومثال على هذا شركة تويوتا التى تبدى بصراحة حساسيتها تجاه استراتيجية الإسناد كما جاء على لسان مدير المصنع تتسو تانيجوتشى مبديا اعتراضه على الاعتماد أكثر من اللازم على الموردين :" إننا صناع للسيارات ولسنا مجرد مجمعين لأجزائها ."

مثال آخر من عالم المال والأعمال وهو مثال شركة إى تويز eToys . ففى خلال عام واحد من خطة أعمالها القائمة على بيع لعب الأطفال والألعاب عبر موقعها على شبكة الإنترنت بصورة حصرية أمكن لرأسمالها السوقى أن يكون أكبر مما لسلسلة تويز آر أص بما لديها من مئات محلات البيع. لكن إى تويز واجهت مشكلة خطيرة . فبعدما مكنت تكنولوجيا القرن العشرين الأجداد أن يشتروا هدايا أعياد ميلاد أحفادهم عبر الدخول من حاسباتهم الشخصية إلى شبكة الإنترنت فإن التى تقوم بتنفيذ البيع تكنولوجيا عتيقة كثيفة العمال من منتصف القرن العشرين وهى وسيلة معرضة للأخطاء ولا تتميز بالكفاءة المطلوبة حيث تقوم بتجميع الطلبات من على أرفف المخازن وتعبئتها و وإرسالها (بواسطة العمالة اليدوية) وهى عمالة شبه ماهرة تفتقد الدافع لقلة أجورها ولم تجبن إى تويز فى التعامل مع هذا الوضع السيئ وقامت بعقد تحالفات إسناد توريد مع شركة فنجرهت fingerhut ذات الخبرة المستمرة لعقود فى هذا النوع من النشاط لسبق عملها فى نشاط اختيار الزبائن للبضائع من الكتالوجات . لقد فوضت إى تويز بذلك مسئولية مهمة حرجة فى عملها إلى عميل مرتزق . ومع حواجز منخفضة للعبور أمام منافسين محتملين يملكون خططا مشابهة للعمل على الإنترنت وبرامج تصفح مماثلة تقريبا صار موقف إى تويز ضعيفا وعانت بذلك خسارة ملايين عديدة من الدولارات فى 1999 و 2000 وهبطت أسعار أسهمها على مؤشر ناسداك من 84 إلى 20 دولارا . ودارت نسور الرأسماليين بكل الجشع والوحشية فوق ما حسبته شركة جريحة جرحا مميتا . ومع ذلك أعلنت إى تويز على التو تغييرا استراتيجيا استبعدت فيه فنجرهت وأعادت المخازن والتوزيع إلى مراكزها فى الشركة وكما يقول توبى لنك المدير العام التنفيذى :" إننا نسيطر الآن على مصيرنا بأيدينا بصورة كاملة ونتوقع أن نعود إلى تحقيق الأرباح فى عام 2002." ومع أن بعض المحللين يوافقون على هذا فإن شائعات مجلة فورتشن تقول بعدم احتمال بقاء إى تويز على قيد الحياة.

وعلى العكس من مثال إى تويز يجب تشجيع التحالفات التى تتعامل فى مسائل غير حرجة لرسالة الشركة المتحالفة فكما رأينا من قبل تقوم شركة نايك بإسناد تصنيع كل المنتجات التى تحمل اسمها التجارى من موردين فى تحالف معها فى دول نامية وتؤكد نايك على وجود ضبط للجودة فى أماكن الإنتاج وعلى تنسيق اللوجستيات بصورة جيدة . كما تواصل شركة نايك التركيز على تصميم الأحذية واستخدام المشاهير وكل العناصر البنائية الأخرى ذات الطبيعة الحرجة فى رسالتها الاستراتيجية.

تعاقدت بريتيش بتروليوم BP فى خطوة غير مسبوقة على أن تقوم شركة برايس واترهاوس كوبرز بكامل العمليات المالية والمحاسبية لشركة بريتيش بتروليوم لمدة عشرة أعوام بقيمة بليون دولار لكنها عقدت تحالفا آخر مع شركة بادئة فى كاليفورنيا اسمها إكزاكت بقيمة بليون دولار لمدة خمسة أعوام على أن تقوم هذه الشركة بالعمليات الدولية لشركة بريتيش BP Amoco الخاصة بدفع الرواتب والمكافآت وما يتصل بها من أعمال إدارية. بهذه الوسيلة خلصت شركة البترول العملاقة نفسها من هذه المسئوليات التى لا تمثل تهديدا لمهمتها الأساسية . وكما يقول رئيسها السير جون براونى :" هذه التحالفات تحررنا بما يسمح لنا بالتركيز على عملنا الأساسى(وهو الطاقة).

مضت شركة ناشيونال ايرلاينز فى تحالف إلى حدود لم تختبرها من قبل وهى أن تسند للشركات المتحالفة معها عمليات تكنولوجيا المعلومات وإصلاح وتجديد المحركات وتداول الأمتعة وحجز التذاكر وتوريد الأطعمة وما سوى ذلك من خدمات. وتعتقد الشركة أن كل هذا لا يمثل مهاما حرجة لرسالة الشركة وهى حتى الآن تحقق النجاح لهذه الشركة الناقلة التى مركزها لاس فيجاس بطائراتها الخمسة عشر التى تقدم الخدمة على أعلى مستوى .

انتقلت شركة رايدر بجرأة إلى ميدان اللوجستيات بعد أن كانت معروفة فقط بكونها شركة لتأجير عربات النقل ومؤخرا عقدت معها شركة ساترن تحالفا بمقتضاه تتحمل رايدر المسئولية الكاملة عن تداول أجزاء السيارات التى تنتجها وعمليات جرد البضائع وشحن المنتجات النهائية. ومن هنا تركز ساترن على بزنس تجارة السيارات لأن اللوجستيات –رغم أهميتها لساترن بوصفها أحد أقسام شركة

جنرال موتورز – ليست حرجة بالنسبة لرسالة الشركة . ولقد استطاعت ساترن بتتبعها الدقيق لأداء رايدر أن تسند إليها بكل ثقة أداء ما تكلفها به من مهام .

إذن فإن التحالفات مع المرتزقة [الشركات] يمكن فى الحقيقة أن تكون ناجحة بشرط أن تتناول مهام غير حرجة بالنسبة لرسالة الشركة وأن يتم بناءها بعناية وأن يتابع أداءها بدقة واستمرار.

البناء القيادى

يكتب وارين بنيس الخبير فى القيادة والزعامة فى جامعة جنوب كارولينا USC قائلا:" إن الشركة مثل أى جيش تحتاج قائدا آمراً." وتحتاج التحالفات أيضا لوجود القائد الآمر وكذلك البناء القيادى الفعال كى يكتب لها النجاح . وكما لاحظنا من قيل فإن قوات التحالف فى أوروبا الغربية خلال الحرب العالمية الثانية كانت بالأساس أمريكية و بريطانية مع قوات أصغر وفى الغالب رمزية من فرنسا الحرة وهولندا وبلجيكا وبولندا والدنمرك والنرويج وتشيكوسلوفاكيا. وكان مركز القيادة العليا لقوات التحالف فى الحملة العسكرية SHAEF على قمة البناء القيادى للتحالف العسكرى وكان القائد الأعلى هو الجنرال الأمريكى دوايت إيزنهاور الذى قام عمدا بتعيين عدد من الضباط البريطانيين فى القيادة العليا كإشارة إلى ميله أن تكون القيادة عالمية. وقد ظن بعض الأمريكيين أنه مضى فى هذا إلى أبعد مما يجب وكانوا يتندرون قائلين:" آيك هو أفضل جنرال لدى البريطانيين." ومع ذلك فإن الضباط البريطانيين و الأمريكيين وضباط التحالف قد عملوا جنبا إلى جنب بصورة جيدة و كانت القيادة العليا تحت الإشراف المدنى لكل من روزفلت وتشرشل وكذلك قادة سياسيين آخرين من التحالف أقل أهمية- وهم من الزعماء الأوروبيين المنفيين فى إنجلترا- وكان روزفلت و تشرشل هما الحكمان فى اتخاذ القرارات النهائية ومع تقدم الحرب وازدياد التواجد الأمريكى مال تشرشل للخضوع لروزفلت .

ويصلح العديد من خصائص البناء العسكرى للقيادة العليا فى مجال المال والأعمال . أولها أنه كانت هناك وحدة فى القيادة فى شخص الجنرال إيزنهاور وكان من يرفعون إليه التقارير فى المستوى الأعلى ضباط من وحدات مختلفة من قوات التحالف . وثانيها أن سلسلة القيادة من أعلى إلى أسفل كانت محددة بشكل جيد إلى درجة كبيرة . وأخيرا فإن مراكز القيادة كانت ماديا وتنظيميا على مبعدة من الزعامة المدنية التى بيدها مقاليد القوة النهائية وهذا ما جنَّب التدخل السياسى مع أنه كانت هناك قنوات اتصال مفتوحة إلى الحكم النهائى التى لا يمكن حلها بأى وسيلة أخرى.

كان تحالف أيه تى آند تى AT&T وبريتيش تيليكوم المذكور من قبل على نفس هذا النمط من نواح عدة فقد لعب مايكل أرمسترونج رئيس أيه تى آند تى دور روزفلت . وبدون هذا البناء القيادى سوف يصبح هذا التحالف بين أيه تى آند تى وبريتيش تيليكوم -وأى تحالف آخر-عرضة للشلل نتيجة الجدال السياسى الشرس ويؤدى فى النهاية إلى أن يهدم التحالف نفسه بنفسه. والمثال التام على هذا كان هو مثال شركة إيريديوم الذى ورد فى الفصل الرابع حيث كان لكل من الشركاء المتعددون قوة حق الاعتراض [الفيتو] بينما لم تكن للمدير العام التنفيذى إلا سلطة محدودة. وإذن فإن بناء القيادة الآمرة يعتبر عاملا حاسما فى مصير التحالف نجاحا وفشلا.

" كروسيوس ملك ليديا ومملكته "

[التحالف القاتل]

يجب أن تتكون الاستراتيجية الكلية لأى منظمة من عدد صغير من العناصر البنائية الاستراتيجية. وبالنسبة لمعظم الشركات اليوم يعتبر التحالف أو يجب أن يعتبر أحد هذه العناصر. ومن الواضح أن الأمر كان كذلك بالنسبة للكثير من الشركات التى تعرفنا عليها فى هذا الفصل ومنها أيه تى آند تى ويونيتد ايرلاينز وميكروسوفت و سيسكو وأميريكان ايرلاينز زتويوتا وسونى و بروكتور آند جامبل و جى إم و آى بى إم وسوف تنضم إليه كل الشركات الخمسمائة فى قائمة مجلة فورتشن وكذلك عدد غير محدود من الشركات الأصغر ومع ذلك سوف تظل هناك صعوبات متعددة فى إدارة التحالفات – صعوبات ترجع أصولها التاريخية إلى 2500 عاما .

فى عام 550 ق.م كانت مملكة ليديا ذات الثروات الهائلة والقوة العسكرية تسيطر على آسيا الوسطى . ولكى يضيف ملكها كروسيوس إلى ثرائه خطر بباله أن يغزو إمبراطورية فارس فى الشرق ويستولى عليها . وقبل أن يصدر أوامره إلى قواته العسكرية استدعى عرافة معبد دلفى يطلب نبوءتها عن نتيجة عمليته العسكرية وكان جوابها المختصر هو:" إذا وجد كروسيوس حليفا قويا يحارب فارس معه فإن هناك امبراطورية سوف يصيبها الدمار." وتشجع كروسيوس بذلك وامتلأ ثقة وسارع بعقد تحالف مع إسبرطة الشهيرة ببسالتها القتالية وشن هجومه على فارس لكن الإسبرطيين تأخروا فى الوصول إلى ميدان القتال وعند وصولهم كان الليديون يحاربون وحدهم جيشا يفوقهم ولذلك تغلب الفرس على الليديين وألحقوا بهم هزيمة فادحة خسروا نتيجة لها ثرواتهم المتراكمة وقوتهم ونزل كروسيوس عن عرشه . وعندما ألقى كروسيوس اللوم على نبوءة العرافة الكاذبة ردت عليه بقولها:" لكنك لم تسأل: أى إمبراطورية سوف يصيبها الدمار." لقد كانت النبوءة (النصيحة) المبهمة إضافة إلى الجشع والتحالف المعيب مع إسبرطة مما أدى إلى سقوط ليديا وملكها كروسيوس.

إن فى إمكان أى شركة أعمال حديثة أوقسم أو إدارة أن تتجنب مثل ذلك السقوط باستخدام قائمة عوامل النجاح للتعرف على مشكلات إدارة التحالف والعمل

على حلها . ويجب الوفاء والالتزام بهذه العوامل حتى يلعب التحالف دوره الفعال كأحد وحدات البناء الاستراتيجى الفعالة . إن المقابل الحديث للعرافة حاليا هو المستشار الذى يُلجأ إليه لاستشراف المستقبل .

إن الحكمة والتعقل يقتضيان أنه عندما يكون العدو فى حالة تخبط ألا نهاجمه وأن ننتظر بصبر لأن يدمر نفسه بنفسه فالصبر والزمن يمكن أن يكوِّنا استراتيجية منتصرة . ولقد استخدم الروس هذه الاستراتيجية فى حربهم ضد فرنسا وإمبرطورها نابليون فى 1812

الفصل التاسع

غزو نابليون روسيا

الصبر والزمن

" إن القائد العظيم هو من يعرف متى يهاجم ومتى يصرف النظر عن الهجوم . لاتحارب معركة يكون النصر فيها بلا مكاسب ."
جنرال جورج س. باتون

" لا تضغط على العدو عندما يكون يائسا."
سن تزو

" أقوى المحاربين اثنان: الزمن والصبر."
ليونيكولافيتش تولستوى

" ليس الهدف احتلال أراضى ومكاسب اقتصادية ، إنما الهدف هو دمار العدو."
كارل فون كلاوسفيتز

" الآن أواجهه [نابليون]"

فى يونية من عام 1812 عبر نابليون نهر تيمن من بولندا إلى روسيا على رأس جيشه الغازى البالغ عدده 450,000 جندى وكان غرضه هو إبعاد القيصر ألكساندر عن تحالف عدة دول اتحدت ضد فرنسا . وكان القائد الأعلى للجيوش الروسية الجنرال الهادئ العصى على الاستثارة ميخائيل هيلاريونوفيتش كوتزوف الذى أمر جيشه أن يتراجع أمام جيش نابليون المتقدم بالرغم من الضغط السياسى على كوتزوف من الحكومة ومن ضباط هيئة أركانه أيضا وكانت نصيحته هى :" الصبر والزمن. الزمن والصبر." جر هذا التراجع من ورائه نابليون إلى أعماق وقلب روسيا وبذلك تمددت خطوط اتصالاته وإمداداته وكانت حراستها قليلة على طول ألف ميل . وكان الفلاحون الروس –مع اقتراب نابليون – يقومون بحرق حقولهم وقتل بهائمهم حتى لا تقع فى يد العدو وتكون طعاما لجنوده .

وبمقدم شهر أكتوبر وفى غياب أى مقاومة تقدم نابليون بجيوشه إلى موسكو التى كان قد تم إخلاؤها من مواطنيها الذين فروا تجاه الشرق ومعهم المواد الغذائية وما استطاعوا أن يحملوه من ممتلكاتهم الشخصية .

أقام نابليون مقر قيادته فى قصر الكرملين وانتظر هجوم كوتزوف ولكن مضت أسابيع وبدأ الشتاء يطل وبدأت إمداداته التموينية فى النفاد ولم يكن أمام نابليون من خيار إلا أن يتراجع فأصدر أوامره بذلك . وما أن وصلت الأخبار إلى كوتزوف خر راكعا شكرا لله وانهمرت دموع الفرح من عينى الرجل العجوز على وجنتيه وهو يقول:" لقد أنقذت روسيا والآن أواجهه ." وسرعان ما انقلب انسحاب نابليون إلى قرار فوضوى وأتم كوتزوف استراتيجية الصبر وأطلق قوات المشاة وقوات القوازق الفرسان وأطبق الروس على الطوابير الطويلة للمشردين الفرنسيين الذين كانوا من قبل جيش نابليون العظيم عالى النظام و الانضباط .

تفككت القوات الفرنسية ولم يبق من جيش نابليون الذى تقدم إلى روسيا وعدده حوالى نصف مليون إلا عشرون ألفا يترنحون فى تقهقرهم . كان نابليون قد قاد جيشه فى ممر ضيق فى أراضى روسيا الشاسعة واستولى على عاصمتها موسكو ولكن إنجازاته كانت إنجازات بروسية [نسبة إلى الملك بروس الذى انتصر على الرومان ولكن بخسائر فادحة] . لقد أضعف نابليون جيشه وعرضه لأخطار ضخمة بينما ترك جيش العدو سالما بلا سوء. كان كارل فون كلاوسفيتز وقت هذه الحرب ضابطا أجنبيا مراقبا فى هيئة أركان كوتزوف وأدرك حينها خطأ نابليون وكتب عنه قائلا:" ليس الهدف احتلال أراض أو مكاسب اقتصادية من العدو ، إن الهدف هو تدمير جيش العدو." وكان من آثار كارثة هذه الحرب أن تنازل نابليون عن عرشه وقبل النفى إلى جزيرة إلبا وانتهت بذلك سيطرة فرنسا على أوروبا. وتقاعد كوتزوف كبطل قومى بعد أن حققت استراتيجيته فى الصبر وشراء الوقت واحدا من أعظم انتصاراته العسكرية . وهذه الاستراتيجية ذاتها قد صارت إحدى استراتيجيات مجال المال والأعمال فى عالم اليوم.

الخيار الاستراتيجى : الظروف السائدة

يكون اللجوء إلى هذه الاستراتيجية عند إدراك أن التنافس فى عالم المال والأعمال قد انطلق من مبادرات معيبة للتسويق أو الاستحواذ والأبحاث والتطوير والتمويل . والمفترض هنا أن الخسائر التى تصيب طرفا نتيجة مبادرة المنافس يمكن حصرها فى حدها الأدنى حتى وإن أصيب المنافس بالضعف المستمر والشديد نتيجة ضلال هجومه . وتحت هذه الظروف يكون الأحرى بالطرف الآخر فى المنافسة ألا ينساق إلى الهجوم تحت شروط المهاجم بأن يقوم بأعمال مماثلة بل أن يتوقف وينفذ استراتيجية الصبر بينما المنافس يدمر نفسه بنفسه. وفى ذلك الأثناء تستعد الشركة للقيام بهجومها فى الوقت والمكان وبالشكل الذى يكون عندئذ هو خيارها.

ولبيان أهمية هذه النقاط نعرض فيما يلى أمثلة من الشركات التى هاجمت بمبادرات الميكنة والأبحاث والتطوير والتوسع والاستحواذ بينما كان رد منافسيها هو استراتيجية الصبر.

إنفاق رأس المال

فى الثمانينيات كان روجر سميث المدير العام لشركة جنرال موتورز مولعا بالمكاسب المزعومة لميكنة التشغيل فى المصانع وبدأ برنامجا هائلا أنفق عليه عدة بلايين من الدولارات من رأسمال المشروع الذى لم تكن له جدوى حيث ظلت إنتاجية جى إم GM بعد سنوات من الإنفاق الباذخ دون تغيير كبير. وعندما تقاعد سميث فى نهاية العقد كان إرث مدة اشتغاله بالوظيفة خسارة عشرات النقاط فى أسهم الشركة بالبورصة واتحاد عمال الشركة فى عدائهم له وخط إنتاج مركبات فى أدنى درجات الجودة وتسريحا للعمالة. كذلك لقى سميث هجاءً بالغا إلى حد أن شخصيته صورت فى أحد الأفلام المشهورة [Roger and Me] بصورة اللامبالى المتعالى المتصلب وفى خلفية المشهد كان أحد التقديرات أن البلايين التى أُنفقت فى حماقة الميكنة كان من الممكن أن تُستخدم فى شراء شركة تويوتا للسيارات بكاملها.

فى ذلك الحين وقفت شركة فورد تراقب فشل جنرال موتورز فى جهودها للميكنة وبدلا من أن تفعل مثلها اعتمدت على نظام دبليو إدواردز ديمنج لطرق مراقبة الجودة وطوَّعت تقنيات الإنتاج وخرجت نتيجة له بأحدث صيحة فى عالم السيارات ويعتبر مصنع فورد خارج أطلنطا اليوم أكثر المصانع إنتاجا على الإطلاق فى شمال أمريكا ويتميز على جنرال موتورز بتخفيض فى تكلفة العمالة بمبلغ 1000 دولار لكل سيارة. لقد آثرت فورد ألا تقع فريسة لإغراء الطُعم الذى ألقت به جنرال موتورز بانطلاقها فى ميكنة مصنعها الذى كان سببا فى مشكلات عديدة ولجأت إلى استراتيجية الصبر التى حققت لها الفوز .

أعلنت بريتيش بتروليوم أموكو مؤخرا عن مبادرتها لإنفاق رأسمال بنسبة كبيرة يتم تنفيذها خلال عام 2003 حيث كان هناك استهداف لمشروعات بترولية كبيرة العائد فى ترينيداد وروسيا وخليج المكسيك بينما ظل منافساها الرئيسيان إكسون و شل تركزان على تخفيض التكلفة دون اتباع لبريتيش بتروليوم أموكو فى حملة الإنفاق التى تقوم بها وآثرتا اتباع استراتيجية الصبر التى سوف تتكشف آثارها .

الأبحاث والتطوير

الشركتان العالميتان الوحيدتان لتصنيع الطائرات التجارية هما شركة بوينج والكونسرتيوم الفرنسى البريطانى الأسبانى الألمانى المسمى إيرباص إندسترى . ويبين المسح المستقبلى لإيرباص تضاعف الحركة الجوية فى السنوات الخمس عشرة المقبلة . ولمواجهة الطلب المتزايد رصدت الشركة 12 بليون دولار

علـى أبحـاث وتطـوير طـائرة نفاثـة ذات أربعـة محركـات وسـعة 650 مقعدا وهـى الطـائرة A380 المصـممة للطيـران بـين المطـارات الرئيسـية المحوريـة وبتكـاليف تشغيل تقل بنسبة 20% عن التكلفة الحالية لطائرات بوينج 747 التـى لا يزيـد عدد مقاعد المسـافرين فيهـا عن 450 مقعدا. وبـالرغم مـن أنـه يستخدم فـى بنـاء الطـائرة A380 كميات كبيرة من المواد البلاستيكية عاليـة التقنيـة فسوف يظـل وزنـها حـوالى 265 طنا كذلك فإن جسم الطـائرة علـى الأرض بجناحيه بطـول الواحد منهمـا 100 ياردة تقريبا سوف يتطلب مساحة انتظار بحجم ملعب كرة قدم. واللمسـة المضـافة فى هذه الطائرة وجود سلم لولبى عريض فى الأمام والخلف بين طابقى الطائرة وقد يوجد فيها أيضا غرف للسـاونا والألعـاب . وسـوف تبـاع الإيربـاص الجديدة المتاحـة فى 2005 بحوالى 230 مليون دولار وسوف تطير بين المطـارات المحوريـة فـى آسيا وأوروبـا والأمـريكتين . ويقول فيليب جـارى نائـب الـرئيس للتسـويق :" سـوف تطلب شركات الخطوط الجوية طائرات أكثر إنتاجـا و أكبـر حجمـا ومـدى ووظيفتنـا أن نعرض عليهم هذه الإمكانيات ."

فـى ذلـك الأثنـاء تلعـب شـركة بـوينج دور الجنـرال الروسـى كوتـوزوف .ولاعتقادهم بأن موجة المستقبل هى الطائرات الصغيرة فى مسارات مباشرة فإنهم يمارسون استراتيجية الصبر والزمن وتمضـى بـوينج فـى تحديث متزايد لعروضـها الحالية . وسوف لن تُعرف نتيجة هذه المعركـة الجويـة التجاريـة لعدة سنوات وهـى ليسـت معركـة بـين شـركتين ولكنهـا فـى المقـام الأول معركـة بـين اسـتراتيجيتين مختلفتين.

[تشـيرآخر الأخبـار إلـى أن خطـوط الإمـارات وايـر فـرانس و كانتـاس وسـنغافورة ايرلاينـز قـد قـدمت طلبـات لشـراء 44 مـن طـائرات A380 بسـعر يبلـغ مجتمعا 10 بليون دولار .]

حصة السوق

قـد تكـون اسـتراتيجية الصـبر أنسـب الاسـتراتيجيات للتعامـل مـع هجمـات منافس على حصة فى السوق وتحرص الشركات على أرقام النسبة المئوية لحصـتها فى السوق كما تحرص ملكة بريطانيا على جواهر التـاج وتضـع هذا الهدف بصـفته أهم أهداف الأداء. وتستجيب الشركات فى الغالب لمبـادرات المنـافس لزيـادة حصـته فـى السـوق وخاصـة حـين تكـون مبـادرات معيبـة وقـد تكـون نتيجـة هـذا الأسـعار الصـفرية [سـعر بـلا أربـاح] وحمـلات الدعايـة والانـدفاع بجنـون إلـى ممارسـات فاحشة تلقى فيها بكل مالها تقريبا فى الإعلانات التليفزيونية خلال الأعياد .

لعدة سنوات لم تلق شركات الإنترنت بـالاً إلـى المبـادئ الصـحيحة للبزنس وتملكها هاجس الاستحواذ على حصة فـى السوق علـى حسـاب أرباحهـا والقليل من هـذه الشـركات لـم يصـبه هـذا الجنـون ومارسـت اسـتراتيجية الصـبر وكـان هـذا هـو التصرف الصـحيح كما تشير الـدلائل عن تزايد أعداد شـركات الـدوت كـوم المفلسـة بين أكثـر الشـركات جموحـا وكذلك هبطت أسـعار أسـهم أسـوأ الشـركات أداءً بنسـبة 95,7% مما أدى إلى خسارة فى قيمها السوقية بلغت 114 بليون دولار. وقد لاحظ مـارك أندريسـين الشـريك المؤسـس لشـركة نتسكيب قـائلا:" إن العـودة إلـى أهـداف الربح هى العودة إلى العقلانية."

وبدلا من أن يضـاهى شركة السـجائر المنافسـة فـى تخفيض الأسـعار سـعيا وراء حصـة أكبر فى السوق، آثر آر جيه رينولدز أن يستهدف تقوية ربحية شركته . ولكـى يقـوم بهـذا اتخـذ عـدة خطـوات : أُضيفت كميـة تبـغ أكثـر لكـل سيجارة وبيعـت العمليـات الدوليـة إلـى شـركة جابـان توبـاكو مقابـل 7,8 بليـون دولار وزيـادة أربـاح الأسهم ورفع الأسعار وُأطلقت عملية شـراء أسـهم بمبلـغ 125 مليـون دولار وجـرت استثمارات كثيفة فى أربعة أصناف رئيسية وهى كامل و وينستون و دورال و سالم مع تجديد تعبئتها و تغليفها والترويج والإعلانات عنها . لم يكن تركيز الشـركة هنـا على نصيبها فى السوق بل كان التركيز على ربحيتها .

عودة إلى مجال صناعة السيارات: أعلن جى ريتشارد واونر المدير العـام لشركة جنرال موتورز مؤخرا:" لقد وسعنا من هدفنا فـى زيـادة حصـة السـوق من 29,2 إلـى 32% وعلينـا أن نسـرع كـالمجـانين ونبيـع أى شـئ قـد يـؤدى إلـى رفـع الحصة إلى أعلى." لقد جعل مجلس إدارة جنرال موتورز من حصـة السوق المعيار الأهم لفعالية الإدارة . وفى المقابل نجد أن شركة فورد ذات حصـة أقل فـى السـوق ولكنهـا تمـارس اسـتراتيجية الصـبر بـدلا مـن أن تواجـه جـى إم بخصـوص مماثلـة فـى الأسعار ونتيجة لهذا أنها كانت أكبـر ربحيـة فـى عـام 2000 . ويقـول أحد المـديرين التنفيذيين فى الشركة: " إن الأرباح وليس حجم المبيعـات هـى التـى تحدد لمـن قيـادة هـذه الصـناعة ." لقد اختـارت فـورد أن تعيـد لأصـحاب الأسـهم 10 بليـون دولار أرباحا بدلا من أن تضيع المال على استحواذات غير منتجة أو أن تلاحق جى إم فى سباقها من أجل حصة أكبـر فـى السـوق وهـو سـباق لا يفـوز فيـه أحد. ولقد شـاركت شـركة هونـدا لصـناعة السـيارات شـركة فـورد فـى اسـتراتيجية الصـبر عنـدما تعلـق الأمـر بحصـة السـوق وكمـا يقـول رئيسـها هيريـوكى يوشـينو :" إن اعتقادنـا هـو أن النجاح فى المستقبل لا يتعلق بالحجم إلا بقدر ضئيل جدا."

وهـذا مثـال آخـر مـن شـركة دل حيث يقـول نائـب رئيسـها كيفين رولينـز شـارحا:" إن تـدفقات العوائـد الإضـافية تمثـل لنـا أهميـة هامشـية فـإن المهـم الحقيقـى بالنسبة لنا هو تـدفقات إضـافية فـى الأربـاح." ولقد أظهرت دل الصـبر بـدلا مـن أن تنساق مع المنافسين فى تخفيض الأسعار لزيادة حصتها فـى السـوق أو الحفـاظ عليـه وتعمـل دل بـدلا مـن ذلـك علـى تقويـة التوزيـع المباشـر إلـى عملائهـا ونظـام الجـرد وأنظمـة التصـنيع بينمـا تعمـل باسـتمرار علـى تحسـين وتوسـيع عـروض إنتاجهـا. ولـيس مهمـا ماهيـة المنتَج أو الخدمـة - سـجائر أو سـيارات أو أجهـزة كمبيـوتر- بـل

المهم هو أن استراتيجية الصبر عند اللجوء إليها- فى مواجهة انطلاق المنافس فى حرب أسعار أو أية مبادرة غير رشيدة للفوز بحصة فى السوق – قد تكون نتيجتها كما كانت بالنسبة إلى كوتوزوف ، استراتيجية النصر.

الاستحواذ [تملك أو شراء شركات أخرى]

هذا نوع آخر من المبادرات التى يقوم بها المنافسون مما يستدعى استراتيجية مضادة للتعامل مع الاستحواذات . مع بداية التسعينيات من القرن العشرين كان هناك كثير من التوحيد والاندماج فى صناعة البنوك وكان الشعار المقدس :" الأكبر هو الأفضل" . وكان من بين أكثر البنوك جرأة فى عمليات الاستحواذ بنوك وان و فيرست يونيون و نيشنزبانك . لكن ما يبدو جليا بصورة متزايدة هو أن الحجم لا يُترجَم بالضرورة إلى ربحية أو ارتفاعا فى سعر الأسهم فكلاهما كان منخفضا بالنسبة لتلك البنوك فى عام 2000 بنسبة 50% أقل عن العام السابق. ربما لم يتحقق التآزر أو ضغط النفقات الناتجة عن العمليات الزائدة عن الحاجة أو نتيجة عدم استيعاب أو تنافر ثقافات البنوك/الشركات أو ربما وجد العملاء أن التعامل عبر الإنترنت أكثر راحة بالنسبة لهم.

وأيا ما كانت الأسباب فإن البنوك التى قاومت الاستحواذ ومارست استراتيجية الصبر وزادت من إتقان عملياتها هى البنوك التى حققت أرباحا . والحق أن شارلز شواب بعد انفصاله عن بانك أوف أمريكا قد حقق نجاحا بعد إطلاقه سلسلة من المبادرات الإبداعية فى خدمات خصوم الأوراق المالية والتجارة عبر شبكة الإنترنت والتمويل المتبادل للسوبرماركتس .

كذلك حقق بنك نورثرن ترست فى شيكاغو نجاحا باستخدامه لاستراتيجية الصبر فى صناعة البنوك ويركز البنك على الخدمات المالية للأثرياء وحقق نموا بلغ 14% فى الأرباح سنويا لمدة خمس سنوات وكما يقول مديره العام ويليام أوزبورن :" لقد كنا المستفيدين من عدم رضاء بعض العملاء عن هذه المؤسسات المندمجة ." ويحافظ نورثرن ترست على ارتباطه بجذوره فى العلاقات المصرفية . ويضيف أوزبورن قائلا:" إن لدينا آلة نمونا الخاصة – لذلك لا ضرورة للاندماج،"

ويدعم صمويل هايس الأستاذ بجامعة هارفارد استراتيجية الصبر التى يتبعها شواب ونورثرن ويكتب فى هذا قائلا:" سوف تصبح هذه البنوك المندمجة غوريلا مكتَّفة بعضلاتها عاجزة عن رد الفعل. ... وسوف تطير البنوك الصغيرة كالبعوض وتقرصها " إن الأفضل هو تبنى استراتيجية الصبر والزمن عن التسرع فى جنون الاستحواذ الذى يدمر نفسه بنفسه.

وهذا مثال آخر على مبادرة الاستحواذ المعيبة وهو مثال شركة ورلد كوم World Com التى سحبت عطاءها لشراء شركة سبرينت sprint بسبب مخاوف مفوضية التجارة الفيدرالية لمنع الاحتكار. لقد أسدى الفيدرياليون بذلك جميلا للمدير العام لشركة ورلد كوم برنى إيبرز فقد كان الاستحواذ فكرة فظيعة وابتهج المستثمرون بأنباء إلغاء الاستحواذ ورفعوا أسعار الأسهم عاليا . لقد قرر السوق أن تخطيط إيبرز لكى يصبح عبر مجلس الإدارة لاعبا رئيسيا فى الاتصالات المحلية والبعيدة واللاسلكية والإنترنت كان خطأ . ويبدو أن إيبرز نجا من رصاصة أطلقها بنفسه . ولقد هرعت شركات الاتصالات لسنوات إلى أسلوب الُحزَم bundling بوصفه موجة المستقبل وكان الجدال يدور حول أن تضع الشركة مجموعة من الخدمات كحزمة واحدة وتقدم عنها للزبون فاتورة واحدة . لاشك أن هذا قد كان فى رأس إيبرز لكن مافهمته ورلد كوم هو أن الُحزَم قد لا تكون موجة المستقبل.

إن المؤكد هو أن مستهلكى شركات الاتصالات يبغون البساطة فى إصدار الفواتير والخدمات ولكن هذا لا يعنى أن تملك شركة واحدة كل البنى التحتية التى تقدم هذه الخدمة. والنموذج البديل الذى يطرأ على البال بسرعة هو مثال شركة هوم ديبوت التى تُعنى بكل حاجيات تطوير المنازل والبناء فالزبائن يتجولون عبر الممرات ويختارون المنتجات وتقدم لهم فاتورة واحدة عند ماكينة الدفع – لكن هوم ديبوت تاجر تجزئة ولم تستحوذ على شركات إنتاج أدوات الطاقة وسخانات المياه والخشب وتركيبات السباكة والأثاث التى تبيع منتجاتها . وهذا هو المثال الذى يمكن تطبيقه فى مجال شركات الاتصالات .

لنفترض وجود شركة جديدة ونطلق عليها اسم تى كوم TCOM تفتح أبوابها للجمهور وتقدم سلسلة كاملة من خدمات الاتصال وتقدم عن ذلك فاتورة واحدة . وهذه الشركة الافتراضية تى كوم لم تستحوذ على الشركات المقدمة للخدمة فهى بالأحرى وسيط تقوم بكل بساطة ببيع خدمة الاتصالات البعيدة والمحلية والبيجر وخدمات الإنترنت وخدمة اللاسلكى التى تقدمها شركات أخرى – أى أنها تكون بمثابة شركة بيع بالتجزئة لخدمات الاتصالات . كل هذا لا يعرفه الزبون بالضرورة ولا يهمه أن يعرف . ويبدو أن مايكل أرمسترونج رئيس أيه تى آند تى الذى قام بعمليات استحواذ بقيمة عشرات البلايين من الدولارات قد وصل إلى هذه النتيجة بعد تحرج وإحجام ففى خطوة عكسية حادة للاستراتيجية أعلن عن خطة فك الوحدات التى أنفق بلايين الدولارت فى الحصول عليها فى السنوات الأخيرة ويتم تداول أسهمها المتدنية لمدة تقارب 52 أسبوعا ولا يستطيع المستثمرون الذين احترقوا إلا أن يتمنوا لو أن أرمسترونج قد قرأ رواية الحرب والسلام فى الجامعة وتعلم منها القليل عن نابليون وكوتزوف وبالطبع عن الصبر والزمن . هل كان إعلان أيه تى آند تى على يد أرمسترونج مثيلا لما فعله نابليون عندما أمر قواته بالانسحاب من موسكو ؟ إن الأمر المهم هنا هو أنه كما فى مثال المصرفى السابق ذكره هو أن هناك بدائل ملائمة للنمو بواسطة الاستحواذ وقد تكون استراتيجية الصبر والزمن هى الأكثر ملاءمة .

وفى مثال آخر نجد ياهو التى أشار مديرها العام جيرى يانج بسخرية إلى استحواذ أيه أو إل على شركة تايم وارنر قائلا:"هل أعرف أنا كيف أُشغِّل نظام الكابل ؟" إن الأفضل فى اعتقاد يانج هو التركيز على التوسع فى عمله ببطء إلى مجال الموجة العريضة "برودباند" وأن يقوم بتأسيس موقعه الشهير بالفعل -يزور 56% من زوار الإنترنت موقع ياهو مرة على الأقل كل شهر. سوف يطبق يانج استراتيجية الصبر عندما يتعلق الأمر بشركة أيه أو إل واستراتيجيتها فى الاستحواذ.

لم تجارى شركة نستلة عملاق صناعة الأغذية فى الحرب المسعورة للاستحواذ على الشركات الأصغر : فقد استحوذت شركة كرافت على شركة نابيسكو مقابل 15 بليون دولار واشترت جنرال ميلز شركة بيلزبرى وهى إحدى وحدات دياجو وامتلكت يونيليفر شركة بست فودز . لكن نستلة اختارت أن تركز على علامتها التجارية الموجودة فعلا وكان نهجها ناجحا فقد وصلت أرباحها الممتازة إلى 6,8 بليون دولار من مبيعات قدرها 45,9 بليون دولار.

إننا نشهد الآن اندماجات فى مجموعة صناعات تشمل البنوك والاتصالات والأغذية والخطوط الجوية والموسيقى والسيارات وغيرها . وعلى كل شركة فى هذه الصناعات ألا تندفع اندفاع الأرانب للاستحواذ أو الاندماج فإن نهج التريث المتفكر الذى يستدعى للخاطر مثال استراتيجية كوتوزوف فى الصبر قد تكون هى البديل الأفضل.

توسيع خط الإنتاج

أدخلت شركة كاديلاك السيارة سيمارون فى أوائل الثمانينيات كوسيلة لتوسيع خط إنتاجها لزيادة العائد وكانت السيارة من هذا النوع تباع بسعر يقل بحوالى 1000 دولار عن سعر أدنى أنواع السيارات التى تنتجها كاديلاك حينها. [كان المقصود هو إنتاج بمستوى أقل لتحقيق ربح أكبر] وكان يتم تصنيع السيمارون على خط إنتاج الشيفروليه وأشيع أن محركها طراز أولدزموبيل ولكن هذه المركبات أصيبت بالفشل الذريع فى السوق وسُحبت منه خلال عامين بعد أن لطخت سمعة الكاديلاك وكان من نتيجة هذا الانكسار دخول اليابانيين فى سوق السيارات الفاخرة من سيارات اللاكسس وإنفينيتى . ولم تفعل شركات لينكولن و بى إم دبليو و ديملر مافعلته كاديلاك لكنها وقفت تترقب بصبر وتراقب كاديلاك وهى تدمر نفسها بنفسها .

ولننظر إلى الجدال فى هذا الشأن بنوع من التوازن فإنه من الممكن أن يحقق توسيع خط الإنتاج نجاحا إذا حدث بعد تفكر بدرجة كافية فهى مسألة دقيقة . تنتج شركة ديزنى وتوزع أفلاما صديقة للأطفال مثل مولان و 101 و دالماشيانز وبوكاهانتاس وغيرها مما يبهج الصغار لكن الأطفال ينضجون بسرعة أكبر هذه الأيام ولذلك تفقد عروض منتجات ديزنى جاذبيتها بسرعة بالنسبة للأطفال ولآبائهم الذين يتحكمون فى الإنفاق . وكذلك يخرج من استوديوهات ديزنى أفلاما موضوعها العنف الممل المتوقع والجنس والدنس متخفية تحت الاسم تتشستون بيكتشرز وهذه اللعبة المخادعة حركة خطيرة من ديزنى لأن الآباء يثقون ضمنا فى اسم ديزنى . إن تلطيخ سمعة ديزنى بأى وسيلة يعتبر ثمنا فادحا من أجل تحقيق توسيع متواضع فى خط الإنتاج . إن على ديزنى أن تضع خط حماية نارية فاصلا بينها وبين تتشستون .

لقد نجحت شركة الجاب The Gap إلى حد ما فى إخفاء تمديد خطها بالنزول عن مستواها عن طريق إنشاء محلات باسم أولد نيفى وكذلك فعلت شركة ماريوت للفنادق عندما أدخلت فنادق بمستوى أقل تحت اسم كورتيارد ومع ذلك فقد كان ما قامتا به ولم يزل محفوفا بالمخاطر . إن من الأفضل للمتنافسين أن يتركوا تمديد خطوط إنتاجهم لآخرين وأن يمارسوا الاستراتيجية الرابحة وهى استراتيجية الصبر والزمن .

عوامل النجاح

ماهى إذن عوامل النجاح بالنسبة للشركة التى اختارت أن تمارس استراتيجية الصبر عندما يهاجم المنافس بمبادرة واضحة الفشل . إن هذه العوامل أربعة : تبصر المستقبل و القيادة و المهمة/الرسالة واستيعاب الضربة الأولى للهجوم .

تبصر المستقبل

وقف كوتوزوف على قمة جبل عالى ومعه ومعه كبار ضباطه يتحلقون حوله تحت شمس أغسطس الحارة فى 1812 وعلى البعد فى السهول أسفل منهم كان مشهد الجيش الفرنسى العظيم وهو يتقدم منتشرا على اتساع أكبر من عشرة أميال – كانت هذه أكبر آلة بشرية قاتلة على وجه الأرض وكانت تتكون من ما يقرب من مليون جندى و حوالى 200,000 من الخيل وحوالى 20,000 عربة بعجلات والمدفعية والذخيرة . وكانت تُرى بوضوح كتائب المشاة من المحاربين القدماء الذين خاضوا كثيرا من المعارك من قبل يرتدون زيهم الملون وترفرف من فوقهم راياتهم وكان بجوارهم مشاهير جنرالات الجيش الفرنسى على ظهور الخيل كما كان هناك أيضا الحرس القديم لنابليون ذوى الطول الفارع الذين خدموا لأكثر من عشر سنوات وكان كل منهم يحمل جرحا من معركة واحدة على الأقل وكانت تتبعهم قافلة إمدادات لا تبدو لها نهاية . كان على رأس قيادة هؤلاء جميعا الرجل الذى لم يهزمه أحد فى ميدان المعارك : نابليون بونابرت ذاته . إن العالم لم يشهد قوة قاهرة بمثل تلك القوة منذ جيوش الإسكندر الأكبر أو جيوش قيصر.

حول كوتوزف بصره عن المشهد الذى يأخذ بالأنفاس فى أسفل الجبل وبدا أنه يتطلع من ورائه إلى الأفق البعيد . وللحظة انفصل الجنرال العجوز عن العالم و ما رآه لم يكن الطرق الحارة الغبراء التى يملؤها رجال العدو فى تقدم سريع على خيلهم ومدافعهم ولكنه كان بالأحرى بانوراما صامتة يملؤها الجليد حيث كانت الحركة مؤلمة وبطيئة . ورأى أيضا جنودا فرنسيين واهنى القوى والكثير منهم جريحا ومريضا يعانى فى بؤس شديد من تجمد الأطراف من الصقيع فى أقدامهم وأيديهم وآذانهم وأنوفهم وأفواههم . لقد كانوا فى مخيلته يتعثرون فى تراجعهم الكامل إلى حدودهم وهم يتوقفون كثيرا ليلتقطوا أنفاسهم ليرتاحوا ويستدفئوا بإشعال بعض النيران ليحموا أنفسهم من الرياح القارسة ودرجات حرارة تحت الصفر. لقد رأى كوتوزوف شتاء روسيا القادم بعد ستة أشهر فى تبصره العقلى للمستقبل. لقد رأى بعين خياله الشهور الفائتة التى طارد فيها نابليون المتباهى المتهجم الجيش الروسى المتقهقر فى محاولة يائسة لجره للقتال .

لا يكفى فى وضع الاستراتيجية أن يستكشف تبصر المستقبل جوانب البيئة المحيطة التى تجرى عليها العمليات بل يجب أيضا أن نفهم كيف سيستجيب العدو لتلك البيئة . لقد كان كوتوزوف يعرف رجاله وصفات الأرض الروسية والشتاء الروسى وبنفس القدر من الأهمية كان يعرف عدوه وبنى كوتوزوف استراتيجيته فى الصبر على ما كان يعتقد بناءً على هذه المعرفة بما سيفعله نابليون – وقد تبين فيما بعد صحة ما كان يعرفه. والمعادل لهذا فى عالم المال والأعمال هو المعلومات المفصلة والشاملة عن المنافس وتحليلها .

وكما لاحظنا من قبل اختارت شركة بوينج أن تتبنى استراتيجية الصبر وليس المواجهة تجاه ايرباص وطائراتها النفاثة وكان المفتاح فى قرار بوينج هو تبصرها للمستقبل الذى كشف عن التوجه إلى الرحلات المباشرة بين المدن الكبرى أكثر من التوسع فى استخدام المحاور العملاقة ويُترجم هذا إلى حاجة مستقبلية إلى الطائرات الصغيرة وليس الضخمة . كذلك كانت بوينج على وعى بهيكل ايرباص التنظيمى المربك وتضمُّنه كونسورتيوم من عدة دول . قد يكون الكونسورتيوم أمرا سيئا بالنسبة لايرباص فيما يختص بفاعلية اتخاذ القرار ولكنه قد يكون جيدا فيما يتعلق بالدعم الحكومى الشوفينى[المتعصب قوميا] فقد أعلنت ايرفرانس بالفعل أنها سوف تشترى طائرات A380 . من الأكيد أن بوينج قد أنفقت موارد هائلة لتطوير تبصرها واستكشافها للمستقبل – وكان من الأفضل لها أنها فعلت ذلك لأن المسألة كانت رهان على الشركة.

إن جوهر استراتيجية الصبر هو أن تقف جانبا فى موقف دفاعى بينما عدوك يدمر نفسه بأفعاله المشئومة . لكن ماذا لو كانت فلك الأفعال فى الواقع صحيحة ومناسبة ؟ لقد كان أول فيلم ناطق فى هوليوود هو فيلم "مغنى الجاز" الذى أنتجته متروجولدولين ماير وحينها وقفت عشرات من شركات السينما مترقبة اعتقادا منها أن السينما الناطقة ليست إلا صرعة عابرة وتبنت استراتيجية الصبر ولكن ثبت أنها كانت قاتلة لهم. إن خطأهم كان فى تبصرهم المعيب للمستقبل الذى فشل فى أن يكشف عن التكنولوجيا المتطورة وطلب الجمهور لوسائل ترفيه متقدمة.

إن أية استراتيجية توضع اليوم تصبح بالية فى مستقبل غير أكيد ومع الاستراتيجيات المخططة لسنوات أو عقود تصبح القدرة على تبصر/استكشاف المستقبل بدقة أمرا حاسما وخاصة مع استراتيجية الصبر والزمن.

القيادة

لولا قيادة كوتوزوف فى 1812 لضاعت روسيا وسقطت تحت سيطرة نابليون ولتغلبت تكتيكات نابليون الميدانية البارعة وخبرة رجاله جيدى التدريب على الروس لو أنهم دخلوا فى تحدى مع الفرنسيين فى وقت مبكر من حملتهم. كان كوتوزوف يعرف هذا ومع ذلك فإن مجرد التفكير فى احتلال نابليون لبلادهم دفع غالبية الروس المفعمين بالوطنية إلى الغضب المهتاج وكانت استراتيجية كوتوزوف فى نظرهم خيانة للوطن . ومع توغل نابليون فى روسيا وخصوصا وهو يقترب من بوابات موسكو اشتعلت المطالبات أن ينهض كوتوزوف ويحارب ولم يكن يقف مع كوتوزوف إلا القيصر الكساندر وحفنة من تابعيه أما الباقين فقد طالبوا بفصله . لكن كوتوزوف تمسك باستراتيجية الصبر التى حولت مسار التاريخ .

لقد عرَّفت القيادة فى هذا الكتاب عدة مرات بأنها العامل الأهم للنجاح فى تصميم وتنفيذ الاستراتيجية وسواء كنا فى ميدان المعارك أو فى خضم المنافسة الحامية فى المال والأعمال على مستوى العالم فإنه يجب أن يكون للاستراتيجية ،أيا كانت، بَطلٌ لكى تحقق النجاح وأن التاريخ العسكرى وتاريخ عالم المال والأعمال يثبت صدق هذا . إن محدثى الانشقاقات فى المؤسسة يتواجدون فى كل مكان والاستراتيجيات الأخرى تطرح نفسها والنكسات تقع واللجان والمجالس وقوى المهام ومجالس الإدارة والمفوضون لا يبقون إلى نهاية الشوط بطبيعة الحال- لكن ما يبقى هم القادة .

إن القدرة على الوقوف فى وجه المعارضة شبه الكاملة مع التمسك بالمبادئ والاعتقادات دون مساومة هو ما تعنيه القيادة . إنها الشئ الرائع سواء فى ميدان المعارك أو فى غرفة مدير الإدارة . إن القيادة هى العامل الحيوى فى نجاح أية استراتيجية بما فيها استراتيجية الصبر.

المهمة / الرسالة

لم يغب قط عن نظر كوتوزوف المبدأ الذى تقوم عليه رسالته ألا وهو:" إنقاذ أمنا روسيا." ولم يكن بوسعه أن يجازف بجيشه فى معركة أمام القوة القاهرة لفرنسا ولذلك فإنه لو كانت هناك حاجة للتخلى عن بعض الطرق مؤقتا أو حتى

التخلى عن موسكو ذاتها بصفة مؤقتة أيضا لكى تتحقق تلك الرسالة إذن فليكن الأمر كذلك . لقد كانت استراتيجية كوتوزوف امتدادا منطقيا لرسالته التى أدركها.

قد تغالى الشركة فى أوقات الأزمة فى رد فعلها على تعدى المنافس. إن الشركات التى تندفع فى تهافت إلى رد فعل غير مواتٍ لحركة المنافس العدوانية تفعل هذا نتيجة الرسالة غير الواضحة أو دون اعتبار لها. ففى لحظة الأزمة وعندما تكون هناك حاجة قصوى للرسالة يجرى نسيانها بكل بساطة . وهذا الأمر قد يُغفر للأطفال فقط ويكون مفهوما عندما يخضعون لضغط نظرائهم ويسلكون بشكل غير مناسب نتيجة اندفاعهم حيث تعوزهم الذاتية أو الرسالة لكن الأمر لا يمكن اغتفاره للشركات التى يديرها البالغون ويتصرفون بنفس الطريقة . إن المسألة الحاسمة التى تصون الشركة أو أى وحدة أعمال فى ذلك التصرف هو المهمة/الرسالة التى نذرت لها نفسها .

المبادرة بالهجوم

أرجأ الجنرال كوتوزوف الهجوم على نابليون لمدة ستة أشهر من غزوه لروسيا وكان هذا فى مواجهة اعتراض كل الجنرالات الروس تقريبا على استراتيجية الصبر. ولو أن الأمر قد تُرك لهؤلاء لسارعوا فى الحال إلى مواجهة الجيش الغازى بدافع من وطنيتهم وعزة النفس فى غمار الحرب ولكانت النتيجة أن يتغلب نابليون وهو فى أوج قوته وأن يدمر الجيش الروسى ولكان مسار التاريخ قد تبدل كثيرا ولصار أحد خلفاء نابليون جالسا الآن على عرش فرنسا . لقد كان من حسن حظ روسيا أن تغلبت إرادة كوتوزوف وكذلك استراتيجيته فى الصبر والزمن . ولكنه كان هناك ملحق إضافى لتلك الاستراتيجية أيضا.

عندما سار جيش نابليون إلى خارج موسكو متجها صوب الوطن كان من المؤكد أنه ذلك الجيش قد أصابه الوهن بالمرض وقلة الطعام وشدة البرد القارس الذى لم يكن معتادا عليه . كذلك فلو أن هذا الجيش كان قد تراجع دون ممانعة من الروس لاستطاع جانب كبير منه أن يعود إلى فرنسا بأمان ولاستطاع بعد ستة أشهر من الراحة أن يستعيد قواه وأن يكون أكثر حكمة نتيجة لتجربته فى روسيا وفى هذه الحالة كان من الممكن لنابليون أن يعاود تهديد روسيا.

لكن الحال لم يكن كذلك . قليلون فى التاريخ قد فهموا الطبيعة البشرية أكثر من مكيافيللى الذى كتب فى ذلك قائلا:"إن الناس يثأرون للأذى البسيط لكنهم لا يثأرون للضرر الفادح." لقد فهم كوتوزوف هذا وعرف أن عليه كى يتجنب انتقاما فرنسيا أن يلحق الضرر الفادح بنابليون وجيشه وهذا ما فعله. فإنه بمجرد أن بدأ نابليون فى الانسحاب من موسكو أطلق جنود جيشه -جيد التغذية والتسليح -فى قتال مريح بالنسبة له فى طقس جليدى اعتاد عليه يدفعهم الغضب المكظوم . إن هذا هو الجانب الهجومى فى استراتيجية كوتوزوف التى أدت إلى إنزال الضربة القاضية بالجيش الفرنسى. لقد أغار الروس على الجيش الفرنسى المرعوب ونهبوه فى كل خطوة فى طريق عودته إلى فرنسا- كذلك قام جنود الفرسان الروس القوازق بمناوراتهم على مقدمة الجيش الفرنسى ومؤخرته وهم يطلقون النار عليهم . وتدافع جنود المشاة والمدفعية الروس يستبقون الفرنسيين المنهكين ويوقعونهم فى كمائنهم كما انهالت كرات اللهب ودانات المدفعية على صفوف الفرنسيين ومزقتهم كل ممزق وتركوا من ورائهم قتلاهم وجرحاهم الذين بلغ عددهم حوالى 200,000 جندى كما وقع 190,000 جندا أسرى مات كثير منهم فى الأسر. ومع نهاية القتال لم يرجع إلى فرنسا من جيش نابليون إلا واحد من كل عشرة أما الباقون منهم فهم يرقدون فى أرض روسيا على طول طريق الانسحاب من موسكو إلى الحدود البولندية.

نعم إنه الصبر والزمن لكن عند مرحلة ما يأتى فك إسار الهجوم الذى كُبح طويلا للانطلاق إهلاكا وتقتيلا فى قوات العدو الضعيفة العاجزة . وفى مجال المال والأعمال كما فى الحرب تكون لهذه المرحلة من استراتيجية الصبر أهمية حرجة لإحراز النصر النهائى . إن واريت بفيت المستثمر البارز فى عالمنا اليوم يفهم هذا فقد وقف متعاليا على الموجة الجنونية للاستثمار فى التجارة الإلكترونية فى السنوات القليلة الأخيرة التى دفعت معدلات مكاسب الأسعار إلى مستويات غير مسبوقة . لقد وقف بفيت وهو يراقب بصبر ثروات الآخرين وهى تضيع هباءا منثورا . وفى النهاية بعد أن هبطت مؤشرات ناسداك بنسبة 50% بدأ فى الفعل منطلقا بهجومه الذى أرجأه طويلا الذى كان من ضمنه شراء الشركة المتدنية شاو إندستريز -ذات الربحية العالية- وهى أكبر شركات العالم فى إنتاج السجاد . لقد فاز بفيت بها بسعر يمثل صفقة رابحة .

السلام من أجل زماننا

يركز هذا الفصل على استراتيجية الصبر الدفاعية المقصودة عندما يبالغ العدو فى تمدده وانتشاره. فبدلا من مواجهة العدو وفق شروطه يتم تبنى هذه الاستراتيجية فى الانتظار حتى يبلغ الضعف بالعدو مبلغه نتيجة خطأه و حينها تكون الضربة القاتلة ممكنة . وهذه الاستراتيجية واضحة بقدر كافٍ ولكن يبدو فى بعض الأحيان أن ما نطلق عليه حكمة الصبر يكون فى الحقيقة تبرير لتردد جبان . وهذه أمثلة عسكرية ومن عالم المال والأعمال توضح هذه النقطة.

واصل هتلر خلال منتصف الثلاثينيات وأواخرها تمدد الرايخ الثالث بالاستيلاء على المناطق الحية من أراضى الدول المجاورة بداية من الألزاس واللورين ثم النمسا وتشيكوسلوفاكيا . وخلال هذا التوسع الإمبريالى الألمانى الصفيق لم يفعل قادة فرنسا وإنجلترا شيئا إلا اعتصار أيديهم وإلقاء بعض التهديدات والخطب. إن استراتيجية اللافعل والتهدئة

وتطييب الخواطر لم تكن تقوم على اعتقاد بأن هتلر يغالى فى تمدده ويضعف بذلك نفسه كما فعل نابليون فى 1812 بل إن العكس هو الصحيح فمع كل إضافة لأراض يحتلها كان يزداد قوة وكان الإنجليز والفرنسيين يعرفون هذا.

عندما تحرك هتلر ضد تشيكوسلوفاكيا هرع رئيس الوزراء البريطانى نيفيل تشامبرلين طائرا إلى ميونيخ للاجتماع مع الفوهرر ووعده هتلر بأن هذا سيكون آخر استيلاء يقوم به على أرض كما قال:" سوف تكون هذه هى آخر مطالبة لى بأرض فى أوروبا." وتوسل رئيس تشيكوسلوفاكيا لتشامبرلين المساعدة لكن الأخير لم يعطه أذنا صاغية ووقع اتفاق ميونيخ الذى تم بموجبه التنازل عن التشيك. وعندما عاد تشمبرلين من ألمانيا بدا متعبا جدا وكان بانتظاره عشرات الميكروفونات وتحت رذاذ مطر لندن أخرج من جيبه الورقة التى وقعها هو وهتلر وهو يعلن:" عدت من ألمانيا ومعى السلام بكل كرامة وإننى أعتقد أن هذا هو السلام لزماننا." إن الواقع هو أنه لم تكن هناك كرامة بل إن ما كان هو العار ، العار فقط. ولم يكن هناك سلام لزماننا كذلك – فبعد عدة شهور قام هتلر بضربة ثانية وغزا بولندا وحينها بدأت الحرب العالمية الثانية. إن انعدام الشجاعة هو الذى منع الإنجليز والفرنسيين من الفعل عندما كان هناك الوقت الكافى لذلك . والآن صارت ظهورهم للحائط ولم يكونوا فى موقف مُواتٍ متميز. لقد كتب يوريبيدس قائلا:" إن إله الحرب يكره المترددين المذبذبين. " لقد كلف التردد والامتناع عن الفعل فرنسا الهزيمة واحتلال النازى وتلطيخ شرف فرنسا . ولقد دفعت إنجلترا ثمنا أعلى بكثير من ذلك ، خمس سنوات من الحرب المريرة وضياع للإمبراطورية وخسارة عشرات الآلاف من أفضل شباب الأمة.

كثيرا ما يكون رد فعل قيادة عالم المال والأعمال شبيها لما فعله تشامبرلين فإنهم يفشلون فى الفعل الحازم فإنهم تضيق صدورهم ويؤجلون ويسوفون ويرفضون مواجهة الواقع فهم لا يملكون استراتيجية سوى الأمل والدعاء بأن يتحسن الموقف بطريقة ما وتكون النتائج كارثية. هناك الكثير من الأمثلة نذكر منها هنا اثنين فقط .

المثال الأول الأكثر تعلقا بهذا الموضوع أشرنا إليه فى فصل سابق وهو الخاص بتجربة دائرة المعارف البريطانية Encyclopaedia Btitanica التى ترددت إلى حد الشلل فى مواجهة هجوم ميكروسوفت بموسوعتها إنكارتا .

والمثال الثانى فى عالم المال والأعمال فيما يختص بالفشل فى الفعل هو القصة المفجعة لشركة سميث كورونا – ربما تكون هذه القصة مستهجنة أكثر من كونها مفجعة. لقد بدأت معالجات البيانات processors من نوع وانج فى الدخول إلى سوق الآلات الكاتبة فى السبعينيات وتبعها بعد ذلك معالِجات ماكينتوش و بى سى PC. حينا لم تبد سميث كورونا بوصفها أكبر منتجى الآلات الكاتبة أى رد فعل وعلى مدى ثلاثة عقود سنة وراء سنة هبطت مبيعات سميث كورونا ودخلها وفشلت فى القيام بأى عمل .

إن الحقيقة هى أن الإدارة العليا وقفت عاطلة عن الفعل تراقب التكنولوجيا الجديدة التى كان باستطاعتهم الحصول عليها مما أدى إلى دمار الشركة ولا يختلف هذا فى جوهره عن اتفاق ميونيخ المخزى الذى وقعه تشامبرلين وعن ما ادعاه باسم :" السلام فى عالمنا."

إن تاريخ كل من الحرب والمال والأعمال متخم بمثل هذه الأمثلة وهى تعرض تمييزا واضحا بين استراتيجيتين أولهما - كما قدمنا هنا- تم التفكير فيها جيدا وهى استراتيجية الصبر والزمن التى تمنع حدوث أوضاع سيئة ويتبعها هجوم فى مكان ووقت حسب اختيارنا – كما فعل كوتوزوف و بفت . أما ثانيهما فهى استراتيجية دفن الرؤوس فى التراب وهى استراتيجية عديمة المسئولية تأمل أن الأمور سوف تتحسن بطريقة ما- كما فعل تشبملرلين وسميث كورونا.

على العكس من الروس فى 1812 كان الإسبرطيون قد اختاروا العمل بحزم ضد الجيش الفارسى الغازى . لقد قاموا بالفعل وسيطروا على الممر الضيق فى شمال اليونان والمسمى ثيرموبيلاى . ولقد كتب المؤرخ اليونانى هيرودوتس عن تلك النقطة الخانقة جغرافيا وما قام به 300 من الإسبرطيين بمواجهة عدو بلغ عدده 400,000 جندى فارسى لقوا هنالك حتفهم .

الفصل العاشر

الإسبرطيون فى ثرموبيلاى
السيطرة على نقطة الخنق

" أى نوع من الناس هؤلاء الإسبرطيون؟"
ملك فارس إكسيركسس

" سوف يذكر الناس لآلاف السنين مانفعله هنا."
ليونيد ملك إسبرطة

" أمامنا فرصة سانحة لاتحدث فى حياتنا إلا مرة واحدة فى السنين المائة القادمة."
جفرى سكيلنج – مدير عام شركة إنرون للطاقة

تعالوا خدوهم بأنفسكم [إن استطعتم]

كان ذلك فى صيف عام 480 ق. م حين هبط الجيش الفارسى - كأسراب هائلة من الجراد وكان عددهم يبلغ 400,000 جندى – على الدول الديمقراطية الناشئة فى اليونان وكانت هذه الدول الثلاثين الصغيرة تكون الُعصْبة الهيلينستية . كان الجيش الغازى تحت إمرة الملك إكسيركسس مدعوما على الجانب الشرقى منه بواسطة الأسطول الفارسى الضخم وأخذوا اليونانيين على حين غفلة منهم وعلى غير استعداد ولم يكن لديهم الوقت الكافى للاحتشاد والتدريب والتسليح كى يدافعوا عن أنفسهم ضد المعتدى .

كانت إسبرطة هى الدولة الوحيدة فى اليونان الأكثر استعدادا للحرب ومواجهة التهديد الفارسى فى الحال. لذلك اختار ملكها ليونيداس 300 من أفضل رجاله وانطلقوا ناحية الشمال ليصدوا ويعطلوا تقدم الفرس حتى يوفروا لليونانيين فترة لالتقاط الأنفاس يقومون خلالها بتقوية دفاعاتهم . ووقع اختيار الإسبرطيين على موقع مثالى لتحدى الفرس وكان ذلك الموقع هو الممر الضيق الذى لا يزيد عرضه عن أربعين قدما عند ثرموبيلاى . كان هذا الموقع يمثل نقطة خانقة حيث هى الممر الوحيد الممكن بالنسبة للغزو من شمال اليونان إلى أثينا والدول-المدن الأخرى إلى الجنوب منها.

وصل الإسبرطيون إلى ثرموبيلاى فى عصر يوم قائظ الحرارة حيث أقاموا على التو ودون أى فترة للراحة حاجزا دفاعيا مؤقتا واستعدوا لمواجهة الهجوم الأكيد. كان الإسبرطيون قليلى العدد لا يسهل قهرهم فقد تربوا من سن باكرة على مهارات الحرب – كالسباحة فى أنهار ثلجية باردة والنوم على الأرض الصخرية والسير حثيثا لمسافات طويلة والقتال بالأيدى واستخدام أنواع مختلفة من الأسلحة . كان الإسبرطيون بالأرجح أفضل المحاربين تدريبا وتجهيزا فى زمانهم وكان ضباطهم من أفضل الرياضيين والكثيرون منهم حازوا الفوز فى سباقات الألعاب الأوليمبية للجرى والمصارعة ورمى الجلة وتميزوا بالجلد فى تحمل الألم وكانوا يرون فى الموت فى أرض المعارك فضيلة كبرى.

فى اليوم الأول فى ثرموبيلاى تحدث شاب إسبرطى عن شائعات سمعها عن أن رماة القوس الفرس بلغوا من الكثرة حد أن سهامهم سوف تمنع ضوء الشمس . ربت دينكس المحارب على ظهر الشاب وأطلق صيحة ابتهاج سمعها الجميع قائلا:" حسنا ! سوف يكون بإمكاننا أن نحارب فى الظل ." عندها ضحك الجنود ملء قلوبهم وانطلقوا فى مهامهم منتظرين عدوهم بشغف واثق.

فجر اليوم التالى ومع دوى الأبواق ودق الطبول والصيحات وصل الجيش الفارسى إلى الطرف الشمالى من الممر وعلى الفور أمر إكسيركسس بانتشار قوات الفرسان والمشاة ورماة الأقواس لكن الفرس واجهوا أرضا جبلية وعرة على هيئة قمع هم على الجانب الأعرض منه والإسبرطيون عند ثرموبيلاى فى الجانب الأضيق يسدون الطرق أمامهم ولذلك لم يكن يدى إكسيركسس مجال للمناورة وكان خياره الوحيد أن يدفع رجاله فى وحدات صغيرة فى معركة هجوم أمامى ضد تحصن الإسبرطيين .

وسقط المهاجمون الفرس تحت رماح الإسبرطيين وسيوفهم وسهامهم وتكومت جثث الفرس بعضها فوق بعض بالعشرات والمئات. لم يواجه إكسيركسس من قبل عدوا له تلك البسالة والتصميم والقدرة القتالية وحينما أخذ فى عد خسائره فى عصر ذلك اليوم أمر بوقف القتال وأرسل أحد جنرالاته إلى الملك ليونيداس يعرض عليه ورجاله الحرية على شرط أن يسلم الإسبرطيون أسلحتهم . وجاء رد ليونيداس على الفور:" تعال خذهم بنفسك [إن استطعت] " واستأنف الفرس هجومهم .

بعد أيام من قتال لم يتوقف تغلب الفرس لمجرد أعدادهم الهائلة على الإسبرطيين الذين أصابهم الإنهاك وبدأوا فى السقوط وكانوا جميعا مثخنين بالجراح المؤلمة . وفى لحظة توقف عن القتال جمع ليونيداس الباقين من حوله و خاطبهم قائلا:" سوف يذكر الناس لآلاف السنين ما نفعله اليوم ." وعلى إثر هذا استجمع المحاربون قواهم .

وعاود إكسيركسس الهجوم وكان القتال مجزرة أسلحتها الفئوس والخناجر والحجارة وقبضات الأيدى حتى وصل إلى نهايته وخيم الصمت على أرض المعركة . لقد كان إكسيركسس مأخوذا بما ظهر من البسالة العسكرية والاحترافية

للإسبرطيين التى شهدها بعينيه وأبدى تعجبه قائلا:" أى صنف من الناس هؤلاء الإسبرطيون ؟" لقد كانوا بالفعل بشرا غير عاديين وتحققت نبوءة ليونيداس بأنهم سيظلون طويلا فى ذاكرة الناس . ونحن لن ننساهم وسنذكرهم على الدوام .

غيرت ثرموبيلاى مسار التاريخ بعد أن ثبتت أقدام الإسبرطيين على أرضهم سبعة أيام ثمينة ومنحوا بذلك مواطنيهم اليونان وقتا كافيا لتجميع قواتهم البرية والبحرية ويتحدوا بها الفرس . إن المهم هو أن انتشار أنباء شجاعة الإسبرطيين زرع الشجاعة فى قلوب اليونانيين وعلى النقيض من ذلك انهارت الروح المعنوية للغزاة الفرس وملك الرعب قلوبهم من شجاعة الإسبرطيين وقتالهم الباسل – ومن هنا تحول مسار الحرب. لقد أفشلت ثرموبيلاى هجوم الفرس ماديا ونفسيا و كان نصرا عظيما لإسبرطة . ولم تمض شهور قليلة إلا وهزم اليونان قوات إكسيركسس هزيمة مطلقة على أرض بلاطيا وفى مضايق سالاميس .

أنقذت الروح العسكرية لثلاثمائة إسبرطى وقائدهم الملهم ليونيداس نبتات الديمقراطية التى زرعها اليونانيون. لكن هناك مفتاح آخر لانتصار إسبرطة ألا وهو استراتيجية نقطة الخنق التى تبناها ليونيداس واختياره لثرموبيلاى كموقع مثالى للتمركز وتنفيذ هذه الاستراتيجية . وبرغم بسالة الإسبرطيين وقدراتهم القتالية فلقد كان محتملا أن يتم التغلب عليهم بكل بساطة والإجهاز عليهم تماما لو أنهم واجهوا قوات إكسيركسس فى سهل مفتوح. إن الاستراتيجية هى العامل الذى أحدث هذا الفرق الكبير.

فياجرا وبيل جيتس

تعتبر أيه أو إل AOL بقاعدتها الخدمية لستة وعشرين مليون شخصا فى الولايات المتحدة أشهر بوابات الإنترنت للرسائل الإلكترونية وتأتى بعدها فى المرتبة الثانية بفارق كبير كل من ميكروسوفت و ياهو. وبواسطة بوابتها التى تمثل نقطة الخنق التى توفرها بوابة أيه أو إل تكون هى المقابل الشبيه لثرموبيلاى ففى جانب يقع ملايين من مستخدمى الحاسبات الآلية ذات الأسماء التجارية التى لا حصر لها أمام شاشاتهم . وفى الجانب الآخر يقع العالم الرائع للإنترنت ببوابة أيه أو إل التى تمثل نقطة الخنق وعلى المنافس إن أراد الفوز بالعميل أن يخترق هذه النقطة الخانقة أو يلتف عليها وكلتا الوسيلتين مكلفتين للغاية . لقد حقق ستيف كيس رئيس أيه أو إل مكانته بأن أصبح أول من تحرك إلى النقطة الخانقة حيث قوَّى دفاعاته سريعا . لقد بلغ من قوة هذه الدفاعات أن الدعاية ضد أيه أو إل التى شنها المنافسون ودفعوا فى مقابل الثلاثين ثانية فيها مليون دولار فى عام 2000 كانت بلا طائل وكانوا مثل إكسيركسس الذى دفع بالآلاف من رجاله إلى حصن الإسبرطيين فى النقطة الخانقة .

تعتبر براءات الاختراع والتراخيص شكلا آخر من أشكال نقطة الخنق فقد حققت شركة فايزر بإنتاجها للفياجرا عوائد هائلة وسوف تستمر فى حصد ثمارها حتى تنتهى صلاحية براءة اختراعها. وبعد ذلك وفى خلال عدة شهور سوف تعطى فياجرا – كما يحدث مع أى براءة اختراع – 50% من سوقها إلى أنواع مماثلة وبعد عام تقل النسبة إلى 8% ولكن طوال سريان صلاحية براءة الاختراع لسبع سنوات كقاعدة – فهى تمثل استراتيجية نقطة الخنق الحصينة .

والمثال الآخر عن براءة الاختراع بوصفها نقطة الخنق هو مثال شركة كوالكوم التى تنشر على حوائط مركزها الرئيسى 325 لوحة تبين حماية براءات الاختراع لمنتجاتها فى تكنولوجيا الهاتف اللاسلكى المسماة CDMA وهى تمثل مع 846 براءة اختراع أخرى الحارس الدائم لنقطة الخنق فى العالم الإلكترونى لشركة كوالكوم .

كما تثرى خزينة الشركة بعشرة دولارات بصفة رسوم ترخيص لكل جهاز هاتف لاسلكى يباع فى الولايات المتحدة وعلى المنافسين دفع هذه "الجزية" للمرور من نقطة الخنق.

ولا يكتمل أى نقاش عن نقاط الخنق فى عالم المال والأعمال دون ذكر ميكروسوفت وأنظمتها المسيطرة فى الحاسبات الشخصية OS وهذه الاستراتيجية لنقطة الخنق هى الأساس فى النجاح الهائل لشركة ميكروسوفت وهو ما عرضها أيضا لمواجهة مع وزارة العدل كما سنعرض عن هذا الموضوع فيما يلى من صفحات.

ليس من قبيل المصادفة أن كانت كل الأمثلة السابقة لنقاط الخنق تتعلق بحقوق الملكية الفكرية . والاحتمال فى عالم المال والأعمال اليوم أن تكون نقاط الخنق فكرية أكثر من كونها مادية ملموسة ويمثل هذا تغييرا عما كان يحدث فى عقود مضت حين كانت السيطرة على الأصول والموارد المادية الملموسة هى التى توفر نقاط الخنق. مثال على هذا سيطرة جون د. روكفلر على صناعة تكرير البترول وبذلك استحوذ على نفوذ كبير على منتجى البترول. ومثال آخر هو شركة السكك الحديدية كورنيليوس فاندربلت بخطوطها الخاصة وقاطراتها وعرباتها التى وفرت لها نقطة خنق فى المناطق التى تعمل بها حيث لم تكن هناك أية وسيلة أخرى مساوية لها لنقل الركاب والبضائع . كما أن شركة دى بيترز سيطرت على صناعة الماس العالمية بواسطة نقطة الخنق التى حازتها بامتلاك مناجم جنوب أفريقيا.

وكذلك تحكمت شركة كروب فى صناعة الصلب والسلاح الأوروبية لما يقرب من 200 سنة بواسطة مناجمها الضخمة ومجمع مصانعها فى منطقة إسن وماحولها فى ألمانيا. وحتى اليوم مازالت هناك نقاط خنق مادية ملموسة رغم كونها أقل ظهورا من نقاط الخنق الفكرية . وتقوم شركة جلوبال كروسنج بإنشاء نقطة الخنق الخاصة بها على هيئة شبكة الألياف الزجاجية للاتصالات تحت البحر التى

تربط أوروبا وآسيا والأمريكتين . وتقوم شركة آى تى آند تى بشراء شبكات الكابل وخطوطها تحت الأرض ووصلاتها الداخلية لتستخدمها بوصفها نقاط الخنق الخاصة بمجال الموجة الواسعة "وايدباند".

لقد كان من نتيجة استراتيجية الخنق التى استخدمها الإسبرطيون بفهم بارع وشجاعة فى التنفيذ فى أرض معارك ثرموبيلاى التى تشربت بالدم أن تمكنوا من تحقيق هدفهم العسكرى والخلود لأنفسهم والنصر النهائى للدول-المدن اليونانية. لقد وصلت نفس الاستراتيجية المغيرة لمسار التاريخ إلى غرف مجالس الإدارة فى شركات المال والأعمال الكبرى فى العالم ومن بينها أيه أو إل و فايزر وميكروسوفت و كوالكوم و جلوبال كروسنج و أيه تى آند تى . لقد كانت استراتيجية نقطة الخنق هى الاستراتيجية الفائزة وهى تتنقل من ميدان المعارك إلى غرف مجالس الإدارة.

الخيار الاستراتيجى : الظروف السائدة

تكون استراتيجية نقطة الخنق أكثر فاعلية عندما تكون الحرب فى مرحلة مبكرة حين لا يزال الكشافة يستطلعون أرض المعركة وعندما يقوم المناوشون بسبر أغوار مواقع العدو والجيوش ما تزال تتحرك وخطوط المعركة لم ترسم بعد. هكذا كان الأمر حين قام الإسبرطيون بالسيطرة على ممر ثرموبيلاى بينما لم يزل جيش فارس الهائل فى تقدمه إلى الأمام.

وتخطر على البال هنا الظروف السائدة المعادلة فى التاريخ الصناعى الأمريكى حيث يكون فى الميدان العديد من المنافسين الذين لم يحقق أحد منهم مكانة قوية فى السوق. وكانت هذه هى الحال فى مجال السكك الحديدية والصلب والبترول فى النصف الأخير فى القرن التاسع عشر. وفى العقد الأول من القرن العشرين كانت هناك صناعات السيارات والسينما وتبعها السفر جوا فى الستينات والراديو فى الثلاثينيات والتليفزيون فى الخمسينيات ومولات التسوق فى الستينات وتجارة التجزئة المفترسة فى الثمانينيات والحواسب الشخصية فى التسعينيات والمرافق العامة خارج السيطرة الحكومية فى منتصف التسعينيات والإنترنت فى 2001 . وعندما تكون السوق فى حالة مد وجذر والتكنولوجيات لم يتم اختبار جدواها واهتمام الزبون لم يتأكد بعد وعندما يتبنى المنافسون مقاربات التجربة والخطأ ويغالبون من أجل تحقيق مكانة . والحقيقة هى أنه عندما يكون الميدان مهيئا لاغتنام الفرصة – هنا تحت هذه الظروف يكون اللجوء إلى استراتيجية نقطة الخنق.

عوامل النجاح

ما هى العوامل الحاسمة للنجاح عند اختيار استراتيجية معينة؟ سوف نناقش هنا ثلاثة من هذه العوامل : أولها هو صورة الموقف الشاملة من أعلى [كما بالقمر الاصطناعى] التى تؤكد وتضمن الوعى والمعرفة بالأحداث المتكشفة . وثانيها تتعامل مع السباق إلى إدراك نقطة الخنق قبل وصول المنافس إليها أى أن نكون أول الواصلين . وأخيرا التعامل مع التباسات الممارسة الاحتكارية التى لا يمكن تجنبها.

الصورة العلوية الشاملة للموقف

لولا الأنباء المسبقة التى جلبها العداءون عن تحركات إكسيركسس لما كان لدى الإسبرطيين الوقت الكافى للرد . ومع هذا فقد كان عليهم أن يسيروا حثيثا للوصول إلى ثرموبيلاى قبل ساعات من وصول الفرس . واليوم فإنه مع استخدام كل وسائل الاستخبارات المتاحة عن المنافس يجب مداومة الصورة الشاملة من أعلى فى الزمن الحقيقى(24 ساعة فى اليوم لسبعة أيام فى الأسبوع لثلاثمائة خمسة وستين يوما فى السنة – أى فى نفس الوقت) لكشف تحركات المنافس أو أى حدث خارجى يهدد بتغيير الأمر الواقع. وأى شئ تكشفه هذه الصورة الشاملة قد يعمل بوصفه تحذير ذو قيمة كبيرة عن أفعال المنافس المستقبلية.

وهذه الصورة العلوية الشاملة تفعل ما هو أكثر من مجرد الإشارة عن الاحتياج العاجل لنقطة الخنق فهى توفر أيضا المعلومات الضرورية التى تساعد فى تحديد المكان الذى يجب أن تكون فيه نقطة الخنق والشكل الذى لجب أن تكون عليه – كما كانت ثرموبيلاى بالنسبة للاسبرطيين وتقنية CDMA بالنسبة لشركة كوالكوم. وأخيرا فإنها تتتبع مجهودات المنافس لشق نقطة الخنق أو الاحاطة بها أو الالتفاف عليها عندما تبدأ المعركة.

وهنا أيضا يعمل إجراء استطلاع المستقبل فلا يكفى فقط فهم الموقف الحالى بوضوح ومراقبته بدقة لكن مايهم أيضا هو الحدس عن تحركات المنافس فى المستقبل. وخلال الحرب أو أثناء الإعداد لها يجب أن تقوم الاستراتيجيات العسكرية بحدس أو تخمين المستقبل بقصد التنبؤ بتحركات العدو وقوته وهجماته – إنها لعبة الحرب كما يقال. وفى مجال المال والأعمال يجب أيضا أن نستشرف المستقبل للتنبؤ بجهود المنافس للإحاطة بنقطة الخنق أو مهاجمتها.

أول المتحركين

لو أن إكسيركسس قد وصل إلى ثرموبيلاى قبل الإسبرطيين لكانت نتيجة الحرب -والتاريخ فى هذه المسألة – مختلفة تماما. حقا لو أن الإسبرطيين رأوا أن الفرس قد سيطروا على الممر لكان من المحتمل أن ينسحبوا ويتبعوا سياسة أخرى

لتقييد أو تحييد الميزة التى كانت للفرس وهى أعدادهم الهائلة الغالبة وربما وجدوا هذه الاستراتيجية أو لم يجدوها لكنهم وصلوا بالفعل إلى ثرموبيلاى قبل الفرس . لقد كانوا ما يُطلق عليه اليوم فى عالم المال والأعمال اسم " أول المتحركين" Entrepreneurs .

تبلغ أهمية السرعة فى الأعمال الحربية حد أنها صارت واحدة من الاستراتيجيات العشرة للفوز والانتصار فى هذا الكتاب. وقد أدرك سن تزو أهميتها وقال فى ذلك:" السرعة والمفاجأة والخداع هى الأولويات الأساسية للهجوم." ويعود انتصار دوق ويلنجتون على نابليون فى معركة واترلو إلى هذا العامل تحديدا . كذلك أدرك إيزنهاور فى الحرب العالمية الثانية فائدة الحركة الخاطفة وكتب قائلا:" السرعة هى جوهر النجاح." كان عدد الشماليين أربع أضعاف الجنوبيين عبر أربع سنوات وعشرات المعارك فى الحرب الأهلية الأمريكية ولم يبدُ هذا مهما عند الجنوبيين الذين كانوا يتحركون بسرعة ويحصلون على موقع نقطة خنق حتى وإن لم تكن كاملة. لقد كان مفتاح النصر كما عبر عنه الجنرال بدفورد قائد فرقة فرسان فيرجينيا المرعبة :" إن علينا أن نحصل على هذا بأسرع ما يمكن وبأقصى مالدينا من رجال."

والسرعة هى العامل الحاسم أيضا فى عالم المال والأعمال . وتسيطر فيزاكارد على 50% من سوق بطاقات الائتمان كما تسيطر ماسترفيزاكارد على 25% من هذه السوق. وقد تحركت الشركتان بسرعة فى السبعينيات وتحكمتا فى نقطة الخنق بين العملاء فى جانب والبنوك على الجانب الآخر وكلما زاد عدد حاملى بطاقات الائتمان والبنوك المعتمدة لها كلما زادت قوة الخنق. وقد ظهر العشرات بل المئات من المنافسين فى المشهد ولكن هذا قد حدث متأخرا جدا وقد بلغ نجاح الفيزاكارد والماسترفيزاكارد حدا اجتذب أنظار مكافحى الممارسات الاحتكارية فى واشنطون . إن هذا هو الواقع السياسى لاستراتيجية نقطة الخنق الناجحة وسوف نتناول هذا فى الفقرات القليلة القادمة .

والمثال الآخر هو مثال شركة إنرون التى يرجع كل نجاحها الهائل إلى كونها المتحرك الأول فى تجارة الغاز الطبيعى بمجرد أن بدأت هذه الصناعة فى التحرر من القيود الحكومية فى أوائل التسعينيات . ومن حينها توسعت مرة أخرى - كمتحرك أول أيضا – إلى ميدان تجارة الطاقة الكهربية ولب الخشب والإنترنت واسع الموجة . وبتحركها السريع ربطت بها أعدادا هائلة من المشترين والبائعين وقد مكن هذا بدوره إنرون من الإعداد لصفقات أكثر تعقيدا وربحية . ويقول مديرها العام جيفرى سكيلنج :" إن لدينا فرصة واحدة لا تحدث إلا مرة فى العمر لننشئ مكانتنا للسنوات المائة القادمة." كذلك كانت إنرون من أوائل من جمعت فيها كوادر من أمهر العاملين من الشباب الخبراء فيما يؤدون من أعمال للتحرك بسرعة إلى نقطة الخنق.

هناك مزية كبيرة للتأكيد على أهمية السرعة وأولية الوصول إلى الموقع حتى لو لم تتم التجهيزات ويحب توم بيترز مستشار الإدارة أن يقول:" اختبر بسرعة ، افشل بسرعة ، تكيف بسرعة." والصياغة الأخرى لهذا القول هى: "استعد ، أطلق النار ، حدد الهدف." والزمن هو المتاح دائما لإجراء التصحيح على المسار وهناك فائدة أخرى هى أن المنافسة تظل دائما فى حالة رد فعل.

والميزة الأخرى للسرعة هى أنها تشحذ الحواس وتزيد الكفاءة . فقد تهيم أفكار سائق سيارة من حين إلى آخر وهو ينطلق بسرعة 60 ميلا فى الساعة لكن هذا النوع من أحلام اليقظة لم يكن ليحدث أن كان يجلس أمام مقْود سيارة فورميولا وان تسير بسرعة 160 ميلا بين المدن – لأن السرعة بالضرورة ترفع الحواس وتشحذ التركيز.

وهناك أيضا ما يؤدى إليه العمل بسرعة كبيرة فهو يدفع المؤسسة لأن تستعد بالكامل مقدما قبل الاشتباك الفعلى فلا وقت للعثور على السلاح عندما تبدأ الطلقات فى الانطلاق ويبدأ سقوط القنابل وكذلك فلا بد مقدما من التأكد أن السلاح معبأ بالطلقات وأنه تم التدريب على استخدامه وإلا صار الوقت حينها متأخرا جدا. ولهذه الأسباب تقضى القوات المسلحة وقتا كبيرا –أثناء فترة توقف عن القتال- فى تنظيف السلاح وجمع الذخائر وتجهيز المعدات وتدريب الأفراد ولذلك فإنه فى ساعة الدخول فى معركة يكون الجميع جاهزون للحركة السريعة والقرار الحاسم .

والفائدة الأخيرة للتصرف بسرعة هى مايقوله جاك ولش رئيس جنرال إلكتريك :" السرعة تصنع البهجة وتخلق الطاقة." وعندما أطلق ولش مبادرة شركته المسماة " برنامج الوصول للحلول" الذى يثير العاملون من خلاله موضوعات يعتقدون بوجوب حلول لها قد يجرى النقاش لساعة أو لساعتين أو أكثر لكن يبقى أمام المدير فى النهاية ثلاثة خيارات فى التعامل مع المقترحات : إما أن يوافق أو لا يوافق أو يطلب معلومات محددة ويحدد موعدا للاجتماع التالى وبدلا من التسويف تُحل المشكلات وتفرغ المكاتب لاستقبال مسائل جديدة . كان من نتيجة هذه العملية أن تسارعت القدرة على اتخاذ القرار والاستجابة السريعة لمتغيرات السوق وكلتاهما لهما أهمية كبرى فى عالم المنافسة.

إذن فإن السرعة بأية وسيلة كانت تعتبر عاملا حاسما فى التنفيذ الناجح لاستراتيجية نقطة الخنق . والأكثر من هو أن السرعة فى حد ذاتها أمر مرغوب.

الدفاع ضد مكافحة الممارسة الاحتكارية

لم تكن هناك محكمة دولية أو محكمة عليا لتصدر حكما على ليونيداس فى ثرموبيلاى حتى يتنازل عن موقعه "غير العادل" . لكن الأمر مختلف فى عالم المال والأعمال اليوم حيث يجب أن تكون الشركة المسيطرة على نقطة خنق حرجة مستعدة للدفاع عن نفسها فى المحكمة وليس فى السوق فقط.

لقد استُنهِضت وزارة العدل الأمريكية بواسطة منافسي ميكروسوف للسعي لكسر نقطة الخنق التي تحتلها ميكروسوفت بولسطة نظامها للتشغيل Operating System (OS) والحقيقة هى أن نقطة الخنق هذه كانت أمرا حميدا حقق لميكروسوفت ثروة من تريليونات الدولارات وخلق ملايين الوظائف إلى جانب التقدم المدهش فى ميادين العلم والطب والاقتصاد. لكن محامى الحكومة لم يعر هذا كله اهتماما وكسب الجولة الأولى فى 1999 واتخذ الإجراءات القانونية ضد ميكروسوفت التى قدمت استئنافا للدعوى أمام المحكمة الفيدرالية للاستئناف. وهذا يعنى استمرار الدعوى لعامين على الأقل وهو وقت كاف تستطيع ميكروسوفت معه أن تموضع نفسها لتحقيق النصر النهائى . والحقيقة أن الإدارة فى البيت الأبيض تميل إلى دعم موقف ميكروسوفت.

ومع أن بيل جيتس يبدو مجنونا بالكمبيوتر ولا ينشغل إلا به فإنه فى صلابة المسامير ويختصر فى شخصه كل العامين فى شركته-رجالا ونساء- وكلهم من الأذكياء المقاتلين الذين يجدون متعة فى القتال. ولسوف تكتشف وزارة العدل وبعض السياسيين أن ميكروسوفت قد تعلمت متأخرة أن تمارس لعبة جماعات الضغط فى واشنطون وأن تنهمر دولاراتها على واشنطون الأخرى عبر البلاد . لكن هذا لم يستمر طويلا فلقد أسرعت شركات الهاى تك الأخرى واكتشفت طرقا أخرى إلى واشنطون.

وإحدى هذه الشركات هى شركة إنتل ذات الميزانية الهائلة التى تمكنها من الدفاع عن حق اختراعها وموقعها ضد الشركات الاحتكارية . بعد خسارتها فى السوق رفعت شركة دى إى سى DEC دعاوى تعويض ثلاثية ضد إنتل التى انتهكت –كما تدعى- تكنولوجيات رقائقها الإلكترونية المسماة ألفا . ونتيجة لكثير من الدعاوى تقوم لجنة التجارة الفيدرالية بالمراقبة الدائمة لشركة إنتل وكما يقول المتحدث باسم إنتل :" إن الوعى بقوانين مكافحة الاحتكار جزء من ثقافتنا." وجزء من هذا الوعى يعنى عدم إرسال رسائل إلكترونية قد يكون فيها ما يدين وعدم استخدام لغة ملتهبة أو تسجيل وقائع الاجتماعات الخاصة بالاستراتيجية كما تعنى أيضا استغفال واضعى القواعد التنظيمية – وهو شئ لم ترغب ميكروسوفت أن تفعله.

والمثال الآخر هو مثال شركة سيسكو التى تملك 81% من سوق أجهزة راوتر الإنترنت ولذلك كان لابد أن تصبح هدفا للَّجنة الفيدرالية كما حدث مع ميكروسوفت لكن هذا لم يحدث فقد تجنبت سيسكو المتاعب بالعمل مع الحكومة وكما يقول المستشار العام للشركة دان شينمان:" نحاول الحفاظ على حوار مستمر."

والمثال الأخير هو شركة كوكا كولا التى فيما يبدو تتبنى واجهة لطيفة واجتماعية عند التعامل مع واضعى القواعد التنظيمية والقوانين فيما وراء البحار . لقد مُنعت كوكاكولا من استحواذ كبير على شركة كادبرى شويبس فى إنجلترا وتعرضت لعمليات فحص دقيق طبقا لقواعد الاتحاد الأوروبى بعد اتهامات بتلوث علب مشروب الكوكاكولا . وابتعد مديرها العام الجديد دوجلاس دافت عن اللهجة العدوانية الخشنة الشرسة التى كانت كوكاكولا تستخدمها فى الماضى وآثر أن يكون تصالحيا عند الحديث مع مكافحى الاحتكار فى الاتحاد الأوروبى. لقد كان كارل فان ميرت رئيس لجنة مكافحة الاحتكار فى الاتحاد الأوروبى يقول :" إنهم [كوكاكولا] يتعاملون معنا باحتقار." وإدراكا من دافت بأن 80% من أرباح شركته يأتى من عبر البحار وأنه يريد زيادة حصته فى السوق العالمية عن مستواها الحالى البالغ 50% فإنه قام بجولة إبداء حسن النوايا عبر أوروبا من بروكسل وحتى روما . ويكرر داف القول لكل بيروقراطى أو سياسى أوروبى يلقاه :" سنمارس اللعب حسب قواعدكم التنظيمية ." ولهذا صار حديث كوكاكولا أقل إغضابا فى أوروبا وآسيا مما أدى إلى تليين وتهدئة المعنيين وأن يتخذوا جانبهم بصورة أو بأخرى. وقد لا يبدو هذا أمرا حسنا لكنها لغة المال والأعمال . أن العلامة التجارية كوكاكولا هى الأشهر فى العالم وبهذا تمثل نقطة الخنق ضد المنافسة وإذا كانت حمايتها تقتضى إظهار التواضع والتعاون والخضوع عند التعامل مع الحكومات ، فليكن الأمر كذلك.

وسواء عاجلا أو آجلا فإن الشركات الناجحة فى تنفيذ استراتيجية نقطة الخنق سوف تقع فى ورطة مع الحكومة و سواء كان الأمر مرغوبا فيه أو لا فسوف تلعب الاستشارات القانونية الداخلية والخارجية وكذلك المسائل المتعلقة بالحكومة وجماعات الضغط دورا حيويا فى تحقيق النجاح بهذه الاستراتيجية – استراتيجية نقطة الخنق. والحكومة بطبيعة الحال فى عملها لحماية المستهلكين يفترض أن تقوم بفرض الضرائب على هذه الشركات. وعبثا تحاول الشركات المنافسة أن تخترق نقطة الخنق فى السوق ولكن الحكومات على المستويين المحلى والعالمى بصفة خاصة حديثا تستطيع أن تحقق من خلال التشريع والتحكيم والقضاء ما لايستطيعه المنافسون . ومع ذلك فالتهديد متواضع فالحكومة يمكن تهدئة خاطرها ولكن هذا يقتضى بعض الجهد وكذلك ابتلاع الكبرياء من قِبل الشركات .

أعراض خط ماجينو

هذا الفصل عن استراتيجية نقطة الخنق يلازمه تحذير يقول: إحذر أعراض خط ماجينو. عندما أصبحت تهديدات هتلر باستعمال السلاح فى الثلاثينيات أكثر إثارة كان الفرنسيون فى راحة واطمئنان إلى خط ماجينو. وهذا الخط يحمل اسم أندريه ماجينو وزير الدفاع الفرنسى فى ذلك الوقت وكان بناؤه مكلفا للغاية وكان يتكون من صف من الخنادق المحصنة بالخرسانة المسلحة على طول الحدود الفرنسية مع ألمانيا وكان هناك نظام أنفاق دقيق يصل هذه الخنادق

ببعضها. كان هذا ما ظنه الفرنسيون نقطة الخنق وأنهم آمنون من ورائه. لكن الأمر لم يكن كما ظنوا حيث قام الألمان بحرب خاطفة غير مسبوقة عام 1939 وطوقوا خط ماجينو واخترقوه من خلال بلجيكا المحايدة ومنطقة الأردنز كثيفة الغابات ومنعدمة الدفاعات وأحالوا الحصون إلى أنقاض بقصفها بمدافع كروب الضخمة المحمولة على عربات و لم يسبق لأحد أن شاهد هذا النوع من المدافع . واستسلم الجيش الفرنسى بكامله لهتلر فى خلال ثلاثة أسابيع وتبعها الاحتلال النازى لفرنسا وإقامة حكومة فيشى العميلة . ولا يوجد إلا القليل جدا من الحواجز العسكرية الأفضل التى كان يُعتقد أنها نقاط خنق لا يمكن اختراقها والتى أثبتت التجربة أنها لم تصمد أكثر من صمود خط ماجينو.

من الصعب أن نجد أمثلة تاريخية عن نقاط الخنق العسكرية التى صمدت دون التعرض للتطويق والاختراق – لقد وقع ثرموبيلاى فى أيدى الفرس فى النهاية وإن الاعتراف بهذا يفرض على الشركات القابضة على نقاط الخنق أن تكون على وعى بمخاطر الوقوع فى وهم خط ماجينو بالرضا عن النفس . إن عليهم بالأحرى أن يتتبعوا تحركات المنافس وأن يستعدوا لمواجهة الهجوم المباشر أو الالتفاف والتطويق . كان واضحا عندما تحدثت شركة سن ميكروسيستمز عن أن:" الشبكات تعنى الكمبيوتر" أن هذه هى استراتيجيتها لتطويق نقطة الخنق المتمثلة فى نظام تشغيل ميكروسوفت التى كانت بدورها على وعى كامل بأنه ليس لديها تفكير مثيل لتفكير الفرنسيين إزاء خط ماجينو. إن العداء المتبادل بين سكوت ماكنيلى رئيس شركة سن و بيل جيتس رئيس ميكروسوفت يقوم على إرادتهما الفردية لتشكيل المستقبل دون أدنى معارضة من أى شخص كان. وصار نموذج ماكنيلى ضد جيتس و سن ميكروسيستمز ضد ميكروسوفت هو نموذج الحرب فى عالم المال والأعمال وكان هذا شيئا رائعا فقد كان الصراع دافعا قويا لكلتا الشركتين والرجلين الذى أدى فى النهاية إلى فائدتنا جميعا.

ومثال آخر لما كان يُعتقد بأنه نقطة خنق هو برنامج حجز تذاكر السفر بالطائرات المسمى SABRE المملوك لشركة أميريكان ايرلاينز التى قام وكلاء السفر بتنصيبه على أجهزة حاسباتهم فى منتصف الثمانينيات وكان من الممكن نظريا استخدام هذا النظام لحجز الأماكن على الرحلات الجوية مع أى شركة لخطوط الطيران لكنه كان فى الحقيقة يعطى مزية لشركة أميريكان ايرلاينز وبسببه كانت لهذه الشركة ميزة تسويقية حاسمة فى 1998 ومن حينها لم يستغرق الأمر إلا أقل من عامين لتحل محله تكنولوجيا الإنترنت حتى أن كابتن كيرك المعروف أيضا باسم وليام شاتنر حقق انتصارات فى فضاء الإنترنت على أميريكان ايرلاينز بواسطة الإعلانات التليفزيونية على موقعه برايسلاين دوت كوم .

لعشرات السنين كان على أى مشاهد يرغب فيما هو أكثر من العروض التى على شبكة التليفزيون أن يمر على نقطة الخنق المتمثلة فى صندوق الكابل فوق جهازه التليفزيونى وكانت كل شركات الكابل واقعة تحت وهم أعراض خط ماجينو وكانت تتقاضى من العملاء مبالغ شهرية كبيرة وترتفع باستمرار ولم تكن خدمة العملاء تستجيب للعملاء وكانت البرامج محدودة وكانت شركات الكابل راقدة فى أمان خلف نقطتها الخانقة حتى تعرضت لهجوم تطويق من شركتى ديرك تى فى و إيكوستار بعروضهما لمئات القنوات التليفزيونية المباشرة . لقد كان على شركات الكابل أن تطور من خدمة العملاء وأن تراجع أسعارها .

المثال الأخير يمثل بعض الالتواء فى حالة ميكروسوفت فإن الحكومة تعمل على كسر أى بادرة للاحتكار لكن هناك أوضاع أخرى تخلق فيها الحكومة ذاتها وتحمى نقاط الخنق والاحتكار كما يحدث فى عالم شركات توزيع وتجارة السيارات فلا يستطيع الزبون –إلا فى حالات استثنائية- أن يشترى سيارة من المصنع مباشرة وعليه أن يفعل هذا من خلال تاجر موزع ويعتبر هذا التاجر نقطة خنق تم الفوز بها عن طريق السياسة . إن تجار وموزعى السيارات من أكثر المواطنين ثراء وأوثقهم صلة بالسياسيين فى المدن الصغيرة والكبيرة ونتيجة لنفوذهم ونجاح جهود جماعات المصالح تصدر القوانين التى تحظر على مصانع السيارات أن يكون لها منافذ للبيع أو البيع مباشرة للجمهور. ولن يستمر هذا طويلا فسوف يحدث عاجلا أو آجلا أن تؤدى حالات انعدام الكفاءة إلى انفجار من الداخل وسوف يجد التجار أن نقاطهم الخانقة قد تم تطويقها واكتساحها بكل بساطة . والواقع هو أن أكبر مجموعتين من شركات تصنيع السيارات قد قامتا مؤخرا برفع دعاوى قضائية ضد ولاية أريزونا بشأن القوانين الخاصة بحقوق الامتياز والتى تمنع المنتجين من البيع مباشرة للزبائن . وبطريقة أو بأخرى سوف تُهدم نقاط الخنق أو يتم الالتفاف عليها عاجلا أو آجلا.

إن من الأهمية البالغة بالنسبة للشركات التى تنفذ استراتيجية نقطة الخنق أن تقوم بتقييم موضوعى لقوة موقفها ويمكن أن تساعدها لعبة الحرب على تحقيق هذا التقييم عن طريق تكوين فريق نخبة من داخل الشركة يلعب دور المنافس ويحاول أن يجد طريقة لاقتحام نقطة الخنق أو الالتفاف عليها . إن أكبر خطر يواجه أى شركة هو أن تشعر بالاغتباط والرضا عن نقطة الخنق التى تسيطر عليها – إن هذا الاغتباط والرضا هو ذاته أعراض خط ماجينو. وإن الاستراتيجيات من حيث التعريف تستمر وقتا طويلا قد يكون سنينا أو عقودا لكن هناك ما أطلقنا عليه اسم "أحداث 10 إكس التى استكشفناها فى الفصل الثالث والتى تدعو إلى التغيير الاستراتيجى حتى فى حالة اتباع استراتيجية خنق عالية الكفاءة.

كان الجنرال ويليام تيكامش شرمان - مثل رئيسه الجنرال جرانت – من محبذى العمليات الحربية الشاملة القاسية التى لا تُبقى ولا تذر. ففى عام 1864 حين كانت نتائج الحرب الأهلية ما تزال أمرا محفوفا بالشكوك أن تقدم شرمان إلى

جورجيا حيث هزم القوات الكونفيدرالية التى أُرسلت لصده ومضى فى طريقه لاستباحة أطلانطا التى لم يدافع عنها أحد وتركها أطلالا محترقة . ولكنه لم يكن قد انتهى مما أراد أن يفعله فمضى بجنوده من أطلانطا إلى البحر تاركا من ورائه حقولا مشتعلة وماشية نافقة وخطوط سكة حديدية مدمرة . كذلك أحرق كل البيوت من أصغرها إلى أكبرها وسواها بالأرض . كانت هذه هى استراتيجية الأعمال الحربية بلا هوادة ولا لين وكانت نتيجتها النصر وغالبا ما تكون هذه نتيجتها.

الفصل الحادى عشر

مسيرة شرمان عبر جورجيا

الهجوم بلا هوادة

" ليست هناك شروط إلا الاستسلام غير المشروط فى التو واللحظة . هذا هو الشرط الوحيد المقبول . ورأيى هو أن نتحرك لاجتياحهم ."
الجنرال يوليسيس س. جرانت

" عليك دائما أن تهاجم بلا اعتبار للجناحين . هاجم بسرعة وجرأة وقسوة وبدون أى فترة للراحة."
الجنرال جورج س. باتون

" أقسم بالله ياسيدى أن هذا الرجل [جرانت] يحارب."
إبراهام لنكولن

" لايمكن لأى ربان أن يخطئ إذا ذهب بسفينته إلى جانب سفينة العدو [هاجمه مباشرة]
الأدميرال هوراشيو نلسون

" اضرب بشدة وبسرعة وفى ضربات متلاحقة متكررة "
الأدميرال بُل هالس

إن جرانت يلاحقه

" إن كل مانطلبه منكم هو أن تتركوننا فى حالنا ." كان هذا ما قاله للشماليين جفرسون دافيز رئيس الولايات الكونفيدرالية الأمريكية التى تكونت حديثا . كان هذا الاتحاد قد انشق من فترة قريبة على الولايات المتحدة بعد أن نذر ابراهام لنكولن أن يحافظ على هذا الاتحاد ولم يتحقق النذر. ظل الطرفان يتراشقان بالألفاظ فى الشهور التالية حتى 12 أبريل حينما قامت القوات الكونفيدرالية بإطلاق النار والسيطرة على قلعة سامتر فى خليج شارلستون فى جنوب كارولينا . ورغم أن الخسائر كانت قليلة إلا أن هذا كان إشارة إلى بداية الحرب الأهلية الأمريكية .

وقعت أول المعارك الرئيسية بعد ذلك بقليل فى فيرجينيا قريبا من جدول مائى صغير يسمى بُل رن Bull Run على مبعدة ساعات قليلة من واشنطون و

هناك انكسرت القوات الاتحادية على يد جونى ريز تحت قيادة الجنرالات البارزين مثل توماس جاكسون الذى اكتسب اسم ستون وال[الحائط الحجرى] لدفاعه المستميت ضد هجمات العدو المتلاحقة وتبين من بعدها خطأ توقعات الشماليين بأنها ستكون حربا قصيرة . لقد كانت خسائر الاتحاد فى بُل رن نذير شؤم بما يلى من أحداث – فقد هُزم اليانكى فى معركة تلو معركة وحتى عندما أحرزوا نصرا عجز جنرالاتهم عن متابعته والمضى فيه .

كان عدد سكان الشمال يفوق عدد سكلن الجنوب ثلاث مرات كما كان لهم ضعفى خطوط السكك الحديدية وثلاثة أضعاف عدد المصانع وأربعة أضعاف الأرصدة المصرفية لكنهم مع ذلك فشلوا فى الدفع بجيش منتصر إلى الميدان. وكان لينكولن فى حالة من الإحباط دفعته لأن يعين ثم يفصل جنرالا من بعد جنرال كان أولهم وينفيلد سكوت المشتت الولاء ضخم الجثة وكان بين السبعين والثمانين من العمر وكان يُطلَق عليه اسم " العجوز المهوش المنتفخ بلا ريش" ثم جاء من بعده اليائس جون هوب وتلاه الضئيل جورج ماكيلان الذى كان شغوفا بالاستعراضات والتباهى والسياسة أكثر من شغفه بالقتال مما دفع لينكولن إلى القول بأن ما لديه من الجنرالات هم البلداء . وجاء من بعد هؤلاء الجزار العاجز أمبروز بيرنسايد وتبعه جو هوكر بالغ الحذر . وفى صيف 1863 جاء جورج ميد Meade الذى كان لينكولن يأمل أن يكون مختلفا عمن سواه.

كان على ميد أن يواجه الجنرال الجنوبى الذكى الموقر والمحبوب روبرت إى لى Robert E, Lee وكان جيشه فى فيرجينيا مايزال فى قوته المعهودة فقد كان قد أعيد تأهيله وبلغ عدده 70,000 مقاتل . كان لى يعلم أن ميد كان ينوى أن يهاجم ريتشموند العاصمة الكونفيدرالية وقرر لى أن يتبنى استراتيجية تعود إلى الحروب البونية فى أوائل القرن الثالث قبل الميلاد وخاصة الحرب الثانية من هذه الحروب فى عام 207 ق.م . فى هذه الحرب كان هانيبال ملك قرطاجة قد عبر بأفياله الحربية وجيش قرطاجة جبال الألب وهدد بذلك روما عاصمة الإمبراطورية الرومانية . وبدلا من أن يقف موقفا دفاعيا حشد الجنرال الرومانى سيبيو Scipio قواته على ظهر السفن وأبحر إلى قرطاجة وهاجم أرض هانيبال ذاتها مما اضطر هانيبال لأن يسحب قواته ويرجع مسرعا للدفاع عن وطنه حيث التقاه سيبيو على تراب قرطاجة وألحق الهزيمة بهانيبال .

كان عزم لى أن يمارس نسخة حديثة من مبادرة سيبيو فترك ريتشموند فى حماية قوات دفاعية قليلة وتقدم إلى الشمال عبر وادى شيناندوا إلى بنسلفانيا مهددا بذلك شخص لينكولن نفسه وحكومة الحرب فى واشنطون . وعلى أصوات صيحات الجنوبيين وتلويح الفتيات الجميلات مضى لى وجنوده إلى خارج ريتشموند واتجهوا مباشرة إلى قلب الاتحاد فى الشمال .

تحرك جورج ميد بقواته البالغ عددها 90,000 لصد لى وقواته لكن الجيشان كانا مثل ملاكمين عمياوين لم يستطع أيا منهما أن يحدد مكان الآخر حتى حدث أخيرا وبالصدفة أو بتصاريف القدر أن التقى لواء كونفيدرالى بعناصر من فرسان الاتحاديين فى الأول من يوليو 1863 فى قرية صغيرة فى بنسلفانيا وعلى الفور اشتعل القتال بين القوتين ومع حلول الليل دُفعت قوات كبيرة من الرجال والخيل والأسلحة والمعدات من كلا الجانبين إلى القرية وتكشفت من بعدها الأحداث التى نقلت جتسبرج المجهولة إلى صحائف التاريخ .

كان الفيدراليون قوة مقاتلة شديدة والحقيقة أن ستون وال الذى لابديل له كان قد قتل قبل ستة أشهر فى تشانسلرزفيل لكن الجنوبيين- على العكس من الشماليين- كان لديهم كوكبة من الجنرالات من أمثال جيمز لونجستريت و ستيوارت وناثان بدفورد فورست وريتشار إيويل وبيير بيرجارد وجون هود و هيل و جوبال إيرلى وكان جنود الصف من قدامى الجنود الأشداء المتحمسين الذين كانوا فى شوق إلى اختبار أنفسهم مرة أخرى ضد جيش لينكولن. وكان اليانكيز الذين لم يكن لديهم المثيل من الجنرالات متلهفين للقتال وخصوصا الأفواج حديثة التشكيل من المهاجرين الإيرلنديين والاسكتلنديين والألمان المولعون بالقتال.

مع مطلع اليوم التالى تحددت خطوط المعركة إلى حد كبير . كانت القوات الاتحادية تواجه الغرب وتتمدد لأربعة أميال بطول بريدج سيمترى من جتسبرج فى الشمال إلى ليتل راوند توب فى الجنوب . وعلى الجانب الآخر فيها وعلى مسافة ميل واحد كان الكونفيدراليون وفى منتصف النهار بدأ كل جانب فى شن سلسلة من الهجمات الاستكشافية وتم صدها جميعا وعلى فترات تبادلت المدفعية الشمالية والجنوبية القصف ولم توقع أيا منها ضررا بالغا بالأخرى . تلك كانت كلها مقدمات وهبط الغروب على سكون افتراضى . فى تلك الليلة تناول كلا الطرفين عشاءً جيدا فى هدوء وكانوا يدخنون ويتبادلون أطراف الحديث عن الوطن وهم يعلمون أن اليوم التالى هو يوم المعركة الفاصلة. وعند منتصف الليل كان نوم الجميع مشحونا بالقلق .

صحا الرجال فى صبيحة اليوم الثالث على شمس قانية تنذر بيوم لاسع الحرارة التى قد تصل إلى 90 درجة فهرنهايت وربما ثارت آلام مفاصل لى فى ذلك اليوم وربما كان منهكا نتيجة السنوات الثلاث من عبء المسئولية الثقيلة للقيادة وربما همست آلهة الحرب فى أذنيه شيئا وهو نائم. على أية حال وخلافا لأسلوبه المعهود فى المناورة الاستراتيجية الذكية أمر لى الجنرال جورج إى بيكيت و 150,000 من رجاله أن يقوموا بهجوم أمامى على وسط خطوط الاتحاديين على طول سيمترى ريدج وعلى الفور بدأت الاستعدادات لهذا الهجوم.

فى الواحدة والنصف من بعد ظهر ذلك اليوم وعلى إثر زخات من المدفعية الكونفيدرالية دفع بيكيت كتيبته فى موكب خارج الغابات الواقية حيث كانوا

مختفين عن أنظار الاتحاديين ومدافعهم وكانوا فى صفين أحدهما من 9000 رجل والثانى من 6000 وساروا لمسافة ميل واحد فى ميدان مكشوف ثم صعدوا إلى المنحدرات الخفيفة المؤدية إلى سيمترى ريدج والتى كان على حافتها جدار حجرى منخفض ومن ورائه كان الاتحاديون فى ملابسهم العسكرية الزرقاء. وعلى الفور انهالت عليهم كرات اللهب والكرات الحديدية من بطاريات المدفعية فوق ليتل راوند ليتل توب وسقطت على الجنوبيين أثناء تقدمهم وانفجرت شظاياها فى أجسادهم بملابسهم الرمادية وسقط منهم المئات ثم الآلاف لكن الصف كان يواصل تقدمه.

فى الثالثة وخمسين دقيقة عصرا نجح الجنوبيون فى الوصول إلى الجدار وعبوره بكل شجاعة لكنهم فشلوا فى الصمود عليه وتجمعت التعزيزات الاتحادية على نقطة الهجوم الجنوبى وتم دفع من لم يجرح أو يؤسر منهم . لم يكن أحد يعلم أن هذا الجدار كان العلامة على سوء المصير الذى آل إليه الجنوبيون وانتهت المعركة وكان رجال بيكيت أو من بقى منهم يترنحون متقهقرين إلى خطوطهم ولكنهم كانوا يحتفظون بكبريائهم مرفوعى الرأس بما تسمح لهم به جراحهم وشدة تعبهم . أما بالنسبة للناجين فسوف تظل ذكرى الدقائق القليلة التى صمدوا فيها . أما بيكيت نفسه الذى كان على ظهر جواده طوال الهجوم وكان هدفا مرئيا فلم يُصب بسوء ولكنه وهو وحده يحصى قتلاه لم يتمالك نفسه من البكاء وكان السكون الغريب يغطى أرض المعركة .

فى تلك الليلة أمر لى جيشه بالانسحاب وكان قد فقد خلال أيام القتال الثلاثة معظم هيئة قيادة بيكيت وحوالى 20,000 من رجاله – أى أن ثلث جيشه قد ضاع. فى ذلك الوقت كان لدى الجنرال ميد فرصة ذهبية لإنهاء الحرب بالانقضاض على بقايا جيش لى . كانت نهاية الحرب فى المتناول لكن ميد سوَّف وأجَّل وتلكأ ... ولم يحدث شئ فى النهاية وعاد لى وجيشه منكسرا لكنه مازال صالحا للوجود والحياة وعاد به بأمان إلى فرجينيا.

كان لينكولن فى شدة الغضب عندما سمع بعدم مواصلة ميد الهجوم على لى حتى تسرب النصر من بين يديه . وأخذت الحرب تجر أذيالها ومر على ذلك تسعة أشهر تقريبا .

فى أثناء ذلك وبعيدا عن اهتمام الصحف كان الاتحاديون يحققون باستمرار انتصارات فى معارك فى الغرب وكان يوليسيس س. جرانت من بين أفضل جنرالات الغرب وقد حقق سلسلة من الانتصارات ومن بينها الانتصار الأخير فى فورت دونيلسون عند كمبرلاند وفيكسبرج فى مسيسيبى حيث طالب الجنوبيين بالاستسلام بلا قيد ولا شرط وحصل عليه. كان جرانت مشهورا بأنه مقاتل متبلد الحس ومتشدد لا تأخذه الرحمة بالعدو وكان هذا النوع من الجنرالات هو ما كان يبحث عنه لينكولن طويلا لذلك ففى التاسع من مارس 1864 طالع لينكولن قائمة أهلية الجنرالات وتجاوز حوالى عشرة منهم ووقع اختياره على جرانت ورقاه إلى منصب رئيس أركان الجيوش الاتحادية .

أصدر لينكولن الأمر إلى جرانت وسأله مباشرة عن الاستراتيجية التى يتبعها فأشار إلى خريطة للمناطق التى فى شمال ريتشموند مباشرة ورد قائلا:" أرى أن نحارب على هذا الخط حتى لو استغرق ذلك الصيف كله." لكنه استغرق أكثر من ذلك كثيرا.

وقعت أول مواجهة بين جرانت ولى فى السادس من مايو 1864 فى منطقة غابات كثيفة وجافة وقابلة للاشتعال فى شمال فرجينيا وأُطلق على هذه المعركة بعدها اسم معركة البرية فقد كان الصراع مريرا بين قوات المشاة ولم يكن للفرسان أو المدفعية فيها أية فائدة بسبب تقييد الأرض للحركة. كذلك كان هناك المئات من المرضى لكن صعوبة الوصول إليهم أدت إلى موتهم عطشا أو حرقا من النيران التى اندلعت فى الغابات نتيجة نيران البنادق. ورغم أن عدد القوات الاتحادية فاق عدد الكونفيدرالية (100,000 مقابل 60,000) فإن ناتج المعركة كان متعادلا إلى حد ما رغم أن جرانت قد أصابته نسبة أكبر من الخسائر البشرية وبعد آخر طلقة تحرك الجنرال لى إلى الجنوب يلعق جراحه .

لكن ما أثار دهشة الجيش الاتحادى وابتهاجه أن جرانت طارد لى فى انسحابه وكانت هذه هى المرة الأولى خلال ثلاث سنوات من القتال التى شهدوا فيها ذلك الفعل ففى فترة ماقبل جرانت لم يهاجم الاتحاديون قوات الجنوبيين المنسحبة . وفى إثر الأسابيع القليلة التالية اشتبك الجيشان فى قتال مرات أخرى كان أولها من الثامن إلى العاشر من مايو وكان صداما دمويا فى سبوتسيليفانيا . ومرة أخرى كانت خسائر جرانت ثقيلة وكذلك كانت خسائر لى وقام بالتقهقر وفى إثره كان جرانت يتقدم . ثم فى الثالث من يونيو وقعت معركة كولد هاربر وكانت نتيجتها على العكس مما حدث فى جيتسبرج فهناك هاجمت القوات الاتحادية المتاريس الترابية التى أقامها الجنوبيون وفقد الشماليون 6000 من رجالهم فى ساعة واحدة من القتال لكن الجنوبيين – مرة أخرى – أصابتهم خسائر عالية وانسحب لى على إثر ذلك ولكن جرانت مضى فى إثره بلا هوادة . فى 23 يونيو استقر لى فى الخنادق على مسافة ثلاثة وعشرين ميلا من ريتشموند وحاصرهم الاتحاديون حصارا شديدا لكن ثمنه كان غاليا.

فقد لى 32,000 من رجاله فى أقل من شهرين من القتال وكان قتلى جرانت 60,000 – وهو تقريبا نفس العدد الذى فقدته الولايات المتحدة فى فيتنام . وبدأت الشكاوى تنهال على لينكولن بسبب الخسائر البالغة فى الأرواح فى الجيش الاتحادى وانتشرت الشائعات حول واشنطون عن معاقرة جرانت للخمر ودعا البعض إلى إبعاده ولكن لينكولن رفض ذلك قائلا:" أقسم بالله ياسيدى أن هذا الرجل يقاتل! قل لى فقط أى صنف من الويسكى يشربه وأود لو أننى أرسل برميلا إلى

الجنرالات الآخرين ." كان جرانت مقاتلا شرسا لا يتزحزح ويتحمل الألم ولا يلين أمام الخسائر الفظيعة."

لم يكن الحصار الاتحادى لريتشموند عاصمة الكونفيدراليين حصارا سلبيا فلم يتوقف جرانت عن وخز ولكز خطوطهم لكن هذا لم يكن كافيا بالنسبة لجرانت لذلك قام بالهجوم فى اتجاه آخر. ففى الخامس عشر من نوفمبر 1864 أمر الجنرال ويليام تيكوميش شرمان بالتحرك شرقا من شاتانوجا على نهر مسيسيبى إلى جورجيا وهناك كان عليه بقواته البالغ عددها تسعون ألفا أن يقضى على القوات الكونفيدرالية تحت قيادة جوزيف إى جونسون وأن يستولى على أطلانطا ثم يواصل طريقه إلى البحر. وغطى هذا التقدم عبر جورجيا منطقة محصودة من الأرض تبلغ 60 ميلا وأحرق فى تقدمه المنازل والصوامع والحقول والمزارع الصغيرة ومساحات شاسعة من الأراضى الزراعية وأباد الماشية ونزع خطوط السكة الحديدية وأشعل فيها النيران حتى التوت وصارت عديمة الاستخدام حتى أُطلق عليها اسم "ربطات عنق شرمان" . وبذلك أظهر شرمان-تحت قيادة جرانت-للجنوبيين الوجه الوحشى الشرس عديم الرحمة للحرب . كان من نتيجة تلك "المسيرة عبر جورجيا" أن فقد الجنوبيون إرادة القتال وأبانت المدى الذى كان جرانت على استعداد للمضى فيه بإلحاح إلى النصر.

بعد إتمام حملة جورجيا انضم شرمان إلى جرانت فى فرجينيا وكان لحضوره أثرٌ فى تمكين جرانت فى النهاية من الالتفاف على جناح لى وأن يجبره فى المواجهة على الانسحاب من متاريسه قبالة ريتشموند فى الأول من أبريل 1865 وكانت تلك نهاية المباراة بينهما وسعى لى إلى طريق للفرار لكن جرانت تحرك بلا هوادة لمنعه من ذلك وناورت القوات الاتحادية حيثما توجه لى وقواته حتى استسلم بعد ثمانية أيام عند أبوماتوكس . وعندما تحقق لجرانت استسلام لى غير المشروط كان كريما مع الجنوبيين . عند هذا انتهت الحرب .

لقد تجاوزت الولايات المتحدة بذلك أعظم أزمة فى تاريخها وكان الثمن فادحا- مايقرب من تريليون دولار بسعر العملة اليوم وخسائر فى الرجال بلغت 662,511 لكن الوطن الآن صار فى رباطة جأش وتوازن يمكنه من تحقيق ما بدأ الكثيرون فى تسميته " المصير الواضح " . وبدأ الغرب [الأمريكى] ينفتح على فترة نمو اقتصادى نابض على وشك أن تبدأ. وخلال نصف قرن سيصبح هذا الوطن أحد القوى العالمية العظمى وبعد قرن سيصبح القوة الأعظم فى العالم . لم يكن كل هذا ليحدث لولا يوليسيس س. جرانت واستراتيجيته الناجحة – استراتيجية الهجوم بلا هوادة ولا رحمة .

ربما لأن استراتيجية الهجوم بلا هوادة هى فى الأصل استراتيجية أمريكية لذلك كانت خيار الشركات الأمريكية الكبرى وكانت استراتيجية ناجحة بصفة عامة لكل الشركات التى نفذتها جيدا – تذكر أمثلة شركات نوكيا و هوم ديبوت و ميكروسوفت و كوكاكولا و وال-مارت و دل و سيسكو. كانوا جميعا منافسون متشددون يقاتلون بلا هوادة يندفعون للهجوم ثم يعاودونه مرة أخرى.

سُمِع دوج إفيستر مدير كوكاكولا المتقاعد حديثا وهو يقول:" لو أن المنافس X كان يغرق لقمت بدفع خرطوم ماء فى حلقومه وفتحت الماء بأقصى ما يمكن." ومن ساعتها ولعشرات السنين كانت كوكاكولا مقاتلا بلا هوادة للسيطرة على السوق سواء محليا أو عالميا ولم تترك لمنافسيها أية مهلة ولو لدقيقة واحدة.

فازت شركة سيسكو حديثا بعقد بقيمة بليون دولار من شركة إس بى سى SBC العملاقة فى تقديم خدمات الاتصالات زاد من حصتها الأساسية البالغة 81% من توزيع راوتر الإنترنت وبنيتها الأساسية فى السوق . وفى هذا يقول جون تشامبرز المدير العام التنفيذى لشركة سيسكو:" نفذنا المئات من المبيعات لشركة إس بى إس وليس منها أو من أية شركة أخرى لنا وهذا يعنى أن علينا أن نعاود الكرَّة ." وهذا هو مجمل ثقافة سيسكو فى استراتيجية الهجوم بلا هوادة.

تحول مايكل دل البالغ من العمر تسعة وثلاثين عاما من مجرد طالب جامعى إلى مبادر بمشروع جديد مبتكر إلى أن صار مديرا عاما لشركة عالمية كبرى بواسطة هجمات بلا هوادة على كل منافسة له . ويقول دل :" لقد وصلنا إلى رقم المليون فى مبيعاتنا من أجهزة خوادم الحاسبات Servers وسوف يحدث نفس الشيء بالنسبة لأجهزة تخزين المعلومات . هناك من يشكون فينا . فليأتوا وسوف نطاردهم." وقد طاردهم دل بالفعل فالشركة تهاجم بلا هوادة قطاعا بعد قطاع ومنافس بعد آخر. ومنذ 1996 تقدمت دل من المرتبة الأولى فى عالم الحاسبات ومن المرتبة السادسة إلى الثانية فى بزنس أجهزة الخوادم .

" سوف تسحق برامج ويندوز ورك جروبز Windows Workgroups كل منافسة وتسيطر على السوق." ، هذا ماقاله مايك مابلز مدير ميكروسوفت التنفيذى الذى يمثل الشخصية الاستحواذية العدوانية المتشددة للشركة . والقليل من الشركات لديها هذا السعى المفرط للانتصار الذى يستحوذ على ميكروسوفت باستراتيجيتها للهجوم بلا هوادة لتحقيق هذا الانتصار وهذا هو ماجعل ميكروسوفت عرضة للكراهية ومصدرا للخوف لدى منافسيها.

إن الشركات من مثل ما ذكرناه توا تحركها استراتيجية الهجوم بلا هوادة وهى الاستراتيجية التى تضع إرادة شركة ما ضد إرادة شركة أخرى ولا مفر فى النهاية من أن ينكسر أحد الخصوم.

الخيار الاستراتيجى : الظروف السائدة

تتميز الظروف السائدة التى تحبذ اتباع استراتيجية الهجوم بلا هوادة بأنها ظروف فريدة . فهذه الاستراتيجية يوصى بها كون العدو قويا وذو تصميم وقدرة ويشن وهو يتقهقر حربا دفاعية . وتكون هذه الاستراتيجية هى الخيار عندما يكون

الهدف هو استسلام ذلك العدو. إن الجنوب لم يكن عليه أن يكسب الحرب الأهلية بل كان عليه فقط ألا يخسرها.وكان من الممكن أن يتحقق هدف الجنوبيين فى الحصول على الاستقلال لو أن الشماليين قد توقفوا عن القتال . لكنه من جهتهم لم يكن بوسعهم المساومة أو التفاوض على شئ أقل من النصر الكامل .

والظرف السائد الثانى يتضمن القوة المقارنة فلاستخدام هذه الاستراتيجية يجب أن تكون قوات أحدهما أقوى من قوات الخصم مع وجود احتياطيات أساسية قبل الشروع فى الهجوم . ومع توافر هذه الظروف السائدة واللجوء \إلى تنفيذ استراتيجية الهجوم بلا هوادة لابد من وجود عوامل تؤدى إلى نجاحها. فما هى؟

عوامل النجاح

هناك أربعة عوامل تسهم مجتمعة فى تحقيق نجاح أو فشل استراتيجية الهجوم بلا هوادة وهى : القيادة والرسالة/ المهمة و روح الجماعة والموارد المطلوبة .

القيادة

ربما لم تبين أيا من الاستراتيجيات المعروضة فى هذا الكتاب أهمية القيادة بشكل أوضح مما أبان دور الجنرال جرانت فى استراتيجية الهجوم بلا هوادة التى تبناها الشماليون فى فترة العام ونصف الأخيرة من الحرب الأهلية الأمريكية . من الأيام الأولى للصراع وبعد معركة فورت سمتر فى 1861 اتبعت قوات الشمال خطة "ثعبان الكوندا" ضد الجنوبيين وكانت تقضى بأن يُحاط بالجنوبيين وحصار موانئهم ثم اعتصارهم حتى الموت .وكانت الفكرة سليمة فيما عدا أنه لم يستطع أى قائد اتحادى أن يقوم بهذا الاعتصار حتى جاء الجنرال جرانت .

تخرج جرانت من كلية وست بوينت فى 1843 وتميز وهو طالب فيها فى كل شئ ماعدا ركوب الخيل وأدى الخدمة بشجاعة -إن لم نقل بألمعية - فى الحرب ضد المكسيك التى خدم بعدها فى مواقع مختلفة فى تكساس وميسورى وأوريجون وكاليفورنيا. وفى عام 1854 استقال من الجندية ولكنه فشل فى أعمال الزراعة والعقارات وأعمال مدنية أخرى حتى استُدعى مرة أخرى للخدمة الفعلية فى 1861 . كان جرانت قصير القامة ممتلئا أسمر شعر الرأس والحاجبين وكان مولعا بشرب الويسكى وتدخين السيجار. و كان أيضا شخصا هادئا ويفتقر إلى ملكة الخطابة الموحية وكان يُرى فى وسط المعركة بعد اتخاذ كل القرارات يجلس وحيدا على مقعد بلا ظهر يمضغ سيجارا غير مشتعل وذقنه غير حليقة ويرتدى معطفا تبلله بقع طينية وبيده سكين يبرى بها قطعة من الخشب . ربما كان يصلى.

لم تعتمد قيادة جرانت على البراعة الاستراتيجية لكنه بكل بساطة اتبع استراتيجية الهجوم بلا هوادة . ومع ذلك فلم تترجم هذه الاستراتيجية إلى مذابح بدون داع لذلك فقد رفض أن يدفع بكل رجاله ضد القوات الجنوبية المتحصنة فى خنادقها خارج ريتشموند ولكنه بدلا من ذلك أعاد توجيه هجومه بلا هوادة إلى جورجيا تحت القيادة عالية الثقة التى لايشوبها أى شك – قيادة الجنرال شرمان.

لم تكن صدفة أن جذب جرانت إليه الرجال الممتازين من أمثال شرمان وفيليب شيريدان قائد الفرسان الذين شاركوه فلسفته فى الأعمال الحربية التى لاهوادة فيها. وكان شرمان مثل جرانت يؤمن بشن الحرب الشاملة ويقول فى هذا:" إنها [الحرب] الجحيم والقسوة والرعب." إن القيادة تعنى فى جزء منها اجتذاب ذوى القدرة والتماثل الفكرى بالنسبة للقضية – أيا ما كانت . وكان جرانت قادرا على أن يحقق هذا فكل رجاله من الضباط إلى المجندين يثقون فيه وفى نتيجة استراتيجيته .

وتتطلب استراتيجية الهجوم بلا هوادة فى مجال المال والأعمال نفس النوع من القيادة ونستطيع أن نرى هذا فى عشرات من أفضل الشركات العالمية . نراها فى بيل جيتس فى ميكروسوفت وجون تشامبرز فى سيسكو وفريد سميث فى فيدإكس و كارلى فيورينا فى إتش بى والسير جون برونى فى بريتيش بتروليوم ونوبويوكى إيدى فى شركة سونى و جيرجن شرمب فى جنرال إلكتريك وأخرين كثيرين. لقد كتب إمرسون ذات مرة قائلا:" إن المؤسسة هى الظل الممتد لرجل واحد." ولقد كان الجيش الاتحادى هو تلك المؤسسة . وكذلك الأمر فى كثير من الشركات العالمية الكبرى وخصوصا تلك التى تنفذ استراتيجية الهجوم بلا هوادة .

المهمة / الرسالة

اكتسب جرانت اسم الشهرة "استسلام بلا شروط" بينما كان مايزال يقاتل فى الغرب. فعندما كان يواجه جيش العدو كان هدفه الوحيد هو أن يحصل على استسلام بلا قيد ولا شرط . كانت هذه مهمته عندما واجه الجنرال لى وجيش فرجينياً ولم يفقد جرانت رؤيته لمهمته التى كلفه بها الرئيس لينكولن والشعب فى الشمال . وبمثل هذا الوضوح فى العقل تتبعها استراتيجية الهجوم بلا هوادة بشكل طبيعى .

إن الاستراتيجية . أى استراتيجية، هى مجرد وسيلة إلى غاية والغاية هى المهمة/الرسالة وتنجح استراتيجية الهجوم بلا هوادة فى الحرب أو فى المال والأعمال إذا استمر تمثُل المهمة التى هى الانتصار النهائى فى العقل بصفة دائمة . لقد كانت كارلى فيورينا مدير عام شركة هيوليت باكارد تحرض العاملين معها بقولها:" إجعلوا المهمة [السيطرة على الصناعة] حاضرة دوما فى قلوبكم وعقولكم

وأرواحكم." والواقع هو أن هيوليت باكارد آخذة فى النشوء بوصفها إحدى الشركات العالمية المسيطرة فى القرن الحادى والعشرين.

كانت مهمة روبرت مردوخ هى خلق أعظم إمبراطورية للميديا [الوسائط الإعلامية] فى العالم واستغرق بناؤها أربعة عقود وبدأت من مجرد صحيفة فى مدينة صغيرة فى استراليا باسم نيوز كورب وأصبحت كيانا هائلا تمثل فى صحيفة شبه عالمية ومجلة وتليفزيون . ويتوسع مردوخ الآن بلا هوادة فى شبكات الكابل والأقمار الاصطناعية لخلق أعظم كيان ميديا فى العالم ويضع عينيه على ديرك تى فى المملوكة لشركة جنرال موتورز التى لن يستطيع مديروها السائرون سير السلحفاة أن يجعلوها ندا لمردوخ الذى تدفعه المهمة والمبادرة . إن المهمة التى تصطبغ بها الشركة لتحقيق القيادة فى صناعة ما هى الأساس فى نجاح استراتيجية الهجوم بلا هوادة .

روح الجماعة

فى الوقت الذى تمثل فيه استراتيجية الهجوم بلا هوادة وقودا دافعا للمؤسسة فإنها تتلقى فى نفس الوقت وقودها من الروح المعنوية لتلك المؤسسة بهذا يعمل السبب والنتيجة معا. وقد كتب نابليون فى هذا قائلا:" إن [قيمة] الروح المعنوية فى الحرب تمثل ثلاث أضعاف قيمة الماديات ." لقد كانت الروح المعنوية لجيوش الاتحاد فى حالة فظيعة قبل أن يتولى جرانت قيادتها . إن الذى أحدث التغيير هو استراتيجية الهجوم بلا هوادة وقيادة جرانت . كانت التكليفات ثقيلة على الرجال بأضخم ما شهدوه من قبل لكن هذا لم يكن مهما فإنهم كانوا يهاجمون العدو ويحققون الانتصار.

ربما لم تملك قوة قتال فى الحرب العالمية الثانية روحا معنوية أكبر مما لدى الجيش الثالث بقيادة الجنرال باتون الذى كان –مثل جرانت- مؤمنا بالهجوم بلا هوادة . وعندما قال:" عليك أن تهاجم بلا اعتبار للجناحين . هاجم بسرعة وجرأة وقسوة وبدون أى فترة للراحة" فعل ما قاله وما آمن به. لم يكن الألمان يخشون إلا الجيش الثالث فلقد كان كل رجال باتون فى الجيش – بدءا من كبار الضباط إلى المجندين العاديين- مدفوعين إلى القتال بلا هوادة يملؤهم الاعتزاز والكبرياء. لقد أدرك باتون أن الروح المعنوية للجماعة تكتسب بالاختبار تحت النار والأعمال الحربية والعمل الشاق . وفى الحقيقة أنه كلما زادت شدة الاختبار ارتفعت الروح المعنوية وازدادت قوة.

والمقابل الجيد بالمقارنة مع الجيش الثالث هو شركة ميكروسوف حيث لا تنطفئ الأنوار فى مرافقها حتى وقت متأخر من الليل . وثقافة ميكروسوفت هى ثقافة متشددة إسبرطية والضغط الذى يمارسه كل زميل فيها على زميله من أجل الأداء كثيف ولا يتزعزع ويتفشى الانتقاد من القمة إلى القاع والرد المفضل لبيل جيتس هو:" هذه أغبى فكرة سمعتها فى حياتى." كما يندر الثناء هناك وهذه البيئة الشاقة للعمل تقوى الروح المعنوية للشركة ولاتشتتها. وتسهم استراتيجية الهجوم بلا هوادة فى رفع الروح المعنوية والاعتزاز . ولايشعر الميكروسوفتيون بأى خجل من لوم مفوضية التجارة الفيدرالية FTC على وسائلهم الاحتكارية بل إنهم على العكس من ذلك يجدون فى ذلك مجدهم. إن المؤسسات التى تحوز مستوى من الروح الجماعية مثل باتون وجيشه الثالث – هذا النوع من المؤسسات لا يُقهر ولا يمكن لشىء أو لأحد أن يقف أمامها فالهجوم بلا هوادة هو اللحم الذى تغتذى عليه .

الموارد المطلوبة

تفرض استراتيجية الهجوم بلا هوادة متطلبات ضخمة من الموارد البشرية والرأسمالية وهى فى الحقيقة تلتهم هذه الموارد . كذلك من الضرورى أن يكون التمويل الرأسمالى كافيا وأن يكون هناك إعداد لتمويلات إضافية كلما اقتضت الضرورة ذلك. وقد استفاد الاتحاديون فى الحرب الأهلية مما لديهم من احتياطيات مصرفية بلغت أربعة أضعاف ما كان لدى الجنوبيين . وتوافقا مع ذلك فإن الشركات من مثل ميكروسوفت التى تمارس استراتيجية الهجوم بلا هوادة تموج فى بحر من المال والاحتياطيات.

ولاحتياطيات الإدارة أهمية مساوية ومثال على ذلك شركة جنرال إلكتريك ذات السمعة فى السياسة الإدارية العميقة . وتسهل استراتيجية الهجوم بلا هوادة عملية توظيف وتدريب ذوى المواهب والكفاءات فمثل هؤلاء الأفراد يتلهفون على فرصة عمل لا تقدمها إلا شركة تسودها روح التنافس العالية . وقد لاحظنا من قبل تطلبات العمل من العاملين فى ميكروسوفت ومع ذلك فإن نسبة تغيير العاملين فيها لاتبلغ نصف النسبة فى شركة سيليكون فالى . وينجح أفضل الناس فى هذا النوع من بيئة الضغط وينجذبون إلى الشركات التى توفر هذه البيئة وهذا هو نوع الرجال الذى تتطلبه استراتيجية الهجوم بلا هوادة فى عالم المال والأعمال.

بالاكلافا

قبل سنوات قليلة من الحرب الأهلية الأمريكية اشتعلت حرب القرم من 1853إلى 1856 . دفعت هذه الحرب روسيا إلى مواجهة القوى المجتمعة لإنجلترا وفرنسا وتركيا وسردينيا . وفى 25 أكتوبر 1854 تلقت كتيبة فرسان بريطانية الأمر بالهجوم على مواقع القوات الروسية فى خنادقها فى بالاكلافا فى أوكرانيا . ورغم أن الهجوم كان جزءا من استراتيجية أكبر لهجوم بريطانى بلا هوادة فقد كان فاشلا بدرجة فظيعة فلم تكن هناك أية فرصة لاختراق الخط الروسى .

تقدم 600 من الخيالة البريطانيين عدْوا إلى الأمام مباشرة عبر آلاف الياردات من أرض سهل مسطح أمام المدفعية الروسية الممتدة على شكل حرف U

وكانت عجلات عربات المدفعية متلاصقة بما لا يسمح بأى اختراق بينها . كان البريطانيون مسلحون بالحراب والسيوف فقط - كانوا يحاربون معارك القرن التاسع عشر بأسلحة القرن الثامن عشر ومع ذلك تقدموا وكانت الأرض ترعد بأصوات حوافر الخيل وتتلألأ الشمس على خوذاتهم اللامعة والعلامات العسكرية المعدنية عى صدورهم واقتربوا جدا من الخط الروسى : ألف ياردة ثم خمسمائة ثم ثلاثمائة ثم خمسين وعندها فتح الروس عليهم نيران مدافعهم .

من بين الفرسان الستمائة الذين تسابقوا عبر السهل لم ينجح إلا حوالى عشرون فى الوصول إلى تحصينات الروس ولم يعد منهم إلا أكثر قليلا من مائة وعن هذا الهجوم كتب الجنرال بيير بوسكو قائلا: " كان الهجوم رائعا ولكن ليست هذه هى الحرب."

وبرغم كل الشجاعة والفروسية فلقد كان الهجوم الشهير للكتيبة الخفيفة حماقة وخسارة فادحة وكان له ما يماثله فى عالم المال والأعمال . لنتذكر شركة إيريديوم ومغامرتها الخائبة التى بددت فيها بلايين الدولارات فى محاولة فاشلة ولكنها مستميتة لمدة عقد على الأقل فى إطلاقها لنظام الأقمار الاصطناعية العالمية . ثم هناك مثال روجر سميث مدير عام جنرال موتورز وحماقة ميكنة المصانع بتكلفة بلغت عدة بلايين من الدولارات . لقد كانت استراتيجية سميث استراتيجية بلا هوادة ولكن بكل حماقة . وتحت رئاسة مديرها العام روبرت ألن ألقت أيه تى آند تى بلايين الدولارات فى ترويجات بعيدة المدى فى جهد بلا هوادة للسيطرة على نصيب فى السوق . لقد كان مافعله ألن أن كدس هذه البلايين فى ميدان مفتوح وسكب عليها البترول وألقى فيها بعود ثقاب مشتعل . وهناك مئات من أمثلة الأعمال الشبيهة بذلك والتى تمخضت فيها استراتجية الهجوم بلا هوادة عن إهدار فاجر للموارد.

إن هناك خط فاصل بين استراتيجية جرانت فى الهجوم بلا هوادة وبين لاعقلانية اندفاع الستمائة البريطانيين الخالدين إلى الموت فى بالاكلافا . كما أن هناك خط فاصل بين هجوم وال-مارت بلا هوادة على منافسيها مع الشحذ الدائم لعملياتها من جانب وبين التبديد بلا هوادة الذى قامت به إيريديوم وجى إم وأيه تى آند تى التى ذكرناها توا على الجانب الآخر. وهذا الخط الفاصل يمكن إدراكه بأثر رجعى لكن لم يكن من السهل إدراكه فى الزمن الحقيقى فى وسط ضباب وفوضى الحرب وفى حمى المنافسة فى عالم المال والأعمال. إن الأمر فى النهاية يرجع إلى حسن تقدير وحكمة الجنرال أو المدير العام فى قراءة الظروف السائدة التى تحتم صلاحية استخدام استراتيجية الهجوم بلا هوادة – وربما يدخل فى هذا قليل من الحظ فى كل من عالمى الحرب والمال والأعمال.

كانت مهمة الجنرال جرانت هى استسلام العدو بلا قيد ولا شرط وقد حقق هذا عن طريق الاستراتيجية الغليظة للهجوم بلا هوادة . ومع ذلك فإنه يحدث فى الحرب – وامتدادا لذلك فى عالم المال والأعمال- أن تمنع الظروف اللجوء إلى هذه الاستراتيجية فأحيانا ما يكون مجرد الاحتواء أو التضييق كافيا لتحقيق الهدف بصورة جيدة . هذا ما كان فى فيتنام .

فيتنام
الاحتواء فيه الكفاية

" سوف ندفع أى ثمن ونتحمل أى عبء ونواجه أى مصاعب وندعم أى صديق ونعارض أى عدو لكى نضمن بقاء الحرية ونجاحها ."
ج. ف. كنيدى – خطاب التنصيب

" سوف يقاوم الفيتناميون حتى ينتصروا ."
هو تشى مينه

" أخيرا حققنا السلام بكل شرف."
ريتشارد م. نيكسون

" ليس هناك خط نهاية."
فيل نايت- مدير عام شركة نايك

" فوضى مجنونة ومخزية "

كان راديو سايجون يذيع أغنية بنج كروسبى "عيد الميلاد الأبيض" بتكرار أوتوماتيكى وكانت هذه الأغنية بمثابة إشارة سابقة الترتيب للأمريكيين فى المدينة المحاصرة بأن عليهم التوجه فورا إلى المواقع المخصصة للترحيل . وأُنزل العلم الأمريكى من صاريته على السفارة الأمريكية وكانت طائرات الهليكوبتر الأمريكية المجهزة بالمدافع الميكانيكية تدور لحماية المقر وكانت قوات الفيت كونج VC تندفع إلى داخل المدينة بينما كانت الهليكوبتر تمتلئ بالمرحلين من على سطح مبنى المخابرات الأمريكية الآمن القريب من السفارة.

لم يكن الوقت كافيا لهروب الجميع ونتيجة لذلك تخلف عن الرحيل بصورة دراماتيكية 200,000 من موظفى حكومة فيتنام الجنوبية وضباط الجيش ورجال الأعمال والمترجمين ومئات النساء بأبنائهم الأمريكيين. كانوا جميعا يتوقعون أن يتم انتشالهم إلى الخارج بالطائرات ولذلك اندفعوا إلى قاعدة القوات الجوية تاس سن نت ليفاجأوا بأنها مغلقة بسبب القصف الشديد لقوات الفيت كونج. وهم على هذه الحالة من الفزع هرعوا رأسا إلى السفارة الأمريكية سعيا لملاذٍ آمن لكن الوقت كان متأخرا جدا. كانت حياتهم وثرواتهم مرتهنة بالولايات المتحدة التى هجرتهم فى النهاية ووقفوا تحت تيار الهواء الذى أحدثته آخر طائرة هليكوبتر أمريكية والحزن والألم يكسو وجوههم يلوحون عبثا بنقودهم وحليهم وبما كان يبدو أنه وثائق رسمية . إن أفضل ما كانوا سيلقونه تحت حكم النظام الشيوعى هو تجريدهم من وظائفهم وأموالهم وبيوتهم ثم يُرسَلون إلى معسكرات إعادة التربية . أما أسوأ الاحتمالات فهو أن الفيت كونج كانوا من محترفى التعذيب والتشويه والقتل فى أغلب الأحيان لمن يعارضونهم .

فى التاسع والعشرين من أبريل 1975 سقطت سايجون،باريس الشرق، فى أيدى الشيوعيين وبلغ حزن أمريكا على فيتنام مداه وخاطب الرئيس نيكسون الأمريكيين على التليفزيون بأن هذا كان " سلاما بشرف" لكن من كانوا داخل الإدارة الأمريكية مثل برنت سكوكروفت نائب مستشار الأمن القومى لم يكن لديهم نفس الاعتقاد وكان فى جلساته الخاصة يصف تلك الأيام القليلة بأنها " فوضى مجنونة ومخزية " وما أظهره التاريخ هو أن كلا الجانبين كانا على حق.

قبل خمسة عشر عاما من هذه النهاية المضطربة فى سايجون خاطب جون كنيدى العالم فور توليه الرئاسة فى 1960 بأن الشيوعية سوف تُحارَب فى كل مكان بما فيها فيتنام حيث يهدد الشيوعيون الشماليون الجنوب غير الشيوعى. كان أول قتيل أمريكى بعد فترة قصيرة من المعارك يعمل مستشارا عسكريا لفيتنام الجنوبية وبعدها فقد الآلاف من جيش الولايات المتحدة والبحرية والمارينز والقوات الجوية وقوات العمليات الخاصة أرواحهم فى فيتنام. لقد واجه الأمريكيون الذين حاربوا هناك حرب عصابات وحشية وأوضاع قتالية مرعبة وعدوا عنيدا. وبرغم ذلك كله كان من الممكن أن يحققوا نصرا سريعا لولا أن مسألة أكبر خرجت من تحت سيطرتهم: جيوبولوتيكية الحرب الباردة . لقد أظهرت استقصاءات مابعد الحرب أن 98% من الذين خدموا فى فيتنام اتفقوا على القول بأنه:" قد طُلِب منا أن نحارب حربا لم يسمح قادتنا لنا أن نفوز فيها." لقد منع الخوف من جر الصين أو روسيا أو كليهما معا إلى الحرب مباشرة لدعم الفيت كونج من تنفيذ الاستراتيجية التى تحقق استسلام العدو بلا قيد ولا شرط . وكان من نتيجة ذلك عدم مهاجمة الملاذ الآمنة للفيت كونج فى لاوس وكمبوديا وكذلك لم تُقصف أهداف حرجة وحساسة للفيتناميين الشماليين بما فيها ميناء هايفونج الذى كانت تستخدمه وترسو فيه سفن الإمداد الروسية والصينية. ولذلك لم يكن ممكنا استخدام الاستراتيجية الشاملة للحرب بلا هوادة التى ناقشناها فى الفصل السابق وكان ذلك مأزقا.

فى وقت مبكر من الحرب الباردة دعا البروفسور كورج كينان الأستاذ السابق فى جامعة برينستون وخبير الشئون الخارجية فى وزارة الخارجية الأمريكية والسفير السابق لأمريكا فى روسيا إلى اتباع استراتيجية الاحتواء ضد الشيوعية .

وكان الهدف من هذه الاستراتيجية منع التوسع الشيوعى فيما وراء حدودها الحالية فإن فشل الاحتواء فى دولة ما سوف يتسبب فى سقوط دولة مجاورة بتأثير ما يسمى بسقوط قطع الدومينو ثم يتبعها سقوط دولة أخرى وهكذا دواليك حتى تصبح الولايات المتحدة وحيدة منعزلة فى بحر دولى للشيوعية . وقد أصبحت استراتيجية الاحتواء هى الاستراتيجية الأمريكية السائدة للحرب الباردة لأربعة عقود وكانت هى نفس الاستراتيجية فى فيتنام.

عندما أطبق الشيوعيون سيطرتهم على فيتنام فى 1975 لم يكن يبدو أن الاحتواء هى استراتيجية النصر للولايات المتحدة لكنها فى الحقيقة كانت كذلك وأصبح هذا واضحا فى 1989 مع سقوط جدار برلين وانهيار الاتحاد السوفيتى الذى أعقبه بعد سنتين . ولكن جدارا آخر من الرخام الأسود قام هناك فى واشنطون دى سى كنصب تذكارى لذكرى 58,209 من الأمريكيين الذين حاربوا وقُتلوا فى فيتنام دون أن يشهدوا ذلك النصر وكان كل ما شهدوه فعلا هو حرب مثيرة للإحباط ذات استراتيجية لا تستهدف النصر بل مجرد الاحتواء.

الحقيقة أن فيتنام فى 1975 تم خسارتها لصالح هوتشى مينه ورجاله ذوى الملابس السوداء ولكن هذا النصر الذى حازه الشيوعيون هو ما يُطلَق عليه النصر البروسى [نسبة إلى الملك بروس الذى انتصر على الرومان ولكن بخسائر فادحة] فقد كانت الخسائر البشرية للفيت كونج والمدنيين فادحة وبلغت ما بين عشرة إلى عشرين ضعف عدد خسائر الأمريكيين . ومن عواقب ما بعد الحرب أنه قد قُضِى على المشروعات الخاصة التى كانت تنبض بالحياة فى فيتنام الجنوبية وحل محلها التخطيط المركزى الشيوعى منعدم الكفاءة ولحق الدمار باقتصاد فيتنام شمالا وجنوبا وبهذا صارت فينام المدمرة بالحرب سدا ناريا ضد التوسع الشيوعى فى جنوب شرق آسيا رغم أن الخمير الحمر الماركسيين شنوا بعد سنوات هجوم إبادة عنصرية على مواطنيهم الكمبوديين ولمدة خمسة وعشرين عاما منذ سقوط سايجون سقطت فيتنام فى فقر مدقع وانتشار للفساد والقهر من قبل حكومة شيوعية متخلفة جامدة التفكير وتقف فيتنام اليوم اقتصاديا فى عزلة عن الأسواق الناجحة والمتوجهة نحو حرية السوق والديمقراطية فى هذه المنطقة من العالم . إن فيتنام مثال للثمار المريرة للشيوعية والقهر والفقر. لقد أدت استراتيجية الاحتواء الأمريكية فى النهاية إلى النصر فى فيتنام وجنوب شرق آسيا.

اتخذت خاتمة حرب فيتنام منحى غريبا قد يمثل لمحة خاطفة عما قد يكون عليه مستقبل الفيتناميين وهو الغزو الحميد الذى قامت به شركة نايك لفيتنام. إن أحد النقاط المضيئة القليلة جدا فى اقتصاد فيتنام المتهالك هو تواجد مصانع شركة نايك وتعتبر هذه الشركة ومقرها أوريجون أكبر صاحب عمل جاذب فى فيتنام حيث يبلغ عدد أصحاب الرواتب على قوائمها 42.000 فيتنامى ونسبة تغيير العاملين فيها تركا للوظيفة أو توظيفا فيها أقل من 2% ومتوسط الراتب 53 دولارا شهريا بما يزيد مرتين عن المتوسط القومى . إن أبناء وأحفاد الأشداء المنضبطين ذوى العروق النافرة الذين حاربوا الأمريكيين منذ أربعة عقود هم الآن الذين يصنعون الأحذية التى تصدر أصواتا وأنوارا مقابل دولارين يوميا كى يرتديها الأثرياء من أبناء وأحفاد الذين حاربهم أجدادهم . إن آلهة السخرية تستمتع بمثل هذا الأمور.

كانت حرب فيتنام من أكثر الحروب الأمريكية المطولة لأكثر من خمسة عشر عاما وقد كانت عنصر مكملا للحرب الباردة التى دارت لمدة نصف قرن و فى كلتا الحالتين حققت استراتيجية الاحتواء النصر النهائى . وبسبب طولهما وطبيعتهما الفريدة وبسبب استراتيجية الاحتواء الأمريكية فى الحرب فى كلتيهما تقدم حرب فيتنام والحرب الباردة دروسا استراتيجية بالغة القيمة لعالم المال والأعمال .

" لاوجود لخط نهاية "

لاستراتيجية الاحتواء العسكرية مقابلها المباشر فى حروب المال والأعمال . فإننا نجد شركتا بيبسى وكوكاكولا اللتان تحوزان 75% من سوق المشروبات الخفيفة فيما بينهما هما فى الأساس مشتبكتان فى حرب احتواء إحداهما ضد الأخرى . وكذلك الأمر بين شركتى بروكتور آند جامبل وكولجيت فى سوق الصابون وحفاضات الأطفال ومعجون الأسنان . ويتقاتل منتجى الحاسبات الشخصية مثل هيوليت باكارد و آى بى إم و دل و إى ماشينز و كومباك و جيت واى فى حروب متعددة للاحتواء – كل منهم ضد الأخريات . ويدور القتال بشكل مستمر فى أعمال النقل الجوى بين يونيتد ايرلاينز وأميريكان ايرلاينز وهما الشركتان الأضخم الأولى والثانية فى عالم الناقلات الجوية وهدف كل منهما لعدة عقود قادمة ليس هو هزيمة الآخر بل مجرد الاحتواء . ويزخر عالم صناعة السيارات بمقاتلين متميزين ونشطين هم جى إم و تويوتا و فورد و كريزلر و رينو و فيات و فولكس فاجن وعليها جميعا فى السنوات والعقود القادمة أن تشن حرب احتواء فى مجال أعمالها . ويأتى المثال الأخير من إنتاج الجعة (البيرة) لشركات أنهيوزر بيلوش و هاينيكن و انتربرو و ميللر و كالسبرج و أساهى و كيرين و حوالى عشرين شركة أصغر وكلهم متنافسون يخوض كل منهم حربا احتوائية ضدالباقين وكذلك الحال فى كل صناعة أو تجارة بها احتكار فردى أو جماعى .

لا يحدث دائما فى الحرب أن تكون الإبادة الشاملة للعدو هى الهدف المقصود فى الحال طالما أن الانتصار يتحقق فى المعارك الفردية وتظل الحرب مستمرة ولا تبدو نهايتها فى المدى المنظور. وكان هذا ما حدث فى فيتنام وكانت – كما عرضنا فى هذا الفصل- نموذجا لشن حرب الاحتواء فى مجال المال والأعمال. وقد وضع فيل نايت مدير عام شركة نايك يده على جوهر هذه الاستراتيجية وقال:" بالنسبة لنا [شركة نايك] لاوجود لخط نهاية ." وتواجه نايك منافسة من شركات

ريبوك و أديداس وعشرات أخرى وليس من المتوقع أن تدمرهم جميعا وأن تدفع بهم كليا خارج حلبة المنافسة . هنا يصبح الاحتواء استراتيجية كافية بدرجة جيدة .

الخيار الاستراتيجى : الظروف السائدة

عندما يكون العدو [عسكريا] والمنافس [فى المال والأعمال] متساو فى القوة مع الشركة المنافسة وعندما يؤدى التصعيد إلى دمار مؤكد للطرفين فإنه يجب اللجوء إلى استراتيجية الاحتواء . ففى خلال الحرب الباردة كان خبراء الاستراتيجية فى البنتاجون على وعى دائم بسيناريو إمكانية وقوع يوم القيامة فى صورة الحرب النووية الشاملة بين الولايات المتحدة وروسيا . والمكافئ لهذا فى عالم الأعمال هو الجهد الشامل للقضاء على المنافس مما تكون نتيجته الدمار الذاتى فى صورة هوامش ربح ضائعة وجبال من الديون وغضب حكومى وصلب بوسائل الإعلام وثورة المساهمين وتهديدات عدائية بالاستحواذ والإفلاس فى نهاية الأمر.

والظرف السائد الثانى لاستثارة الاستراتيجية هو أن ترك العدو دون منع يدفعه إلى التوسع فى مجاله الخاص وأن يستخدم ما استولى عليه من أرض للانطلاق فى تقدم آخر . فمنذ الأيام الأولى للشيوعية على يد ماركس و إنجلز ومن بعدهما لينين وستالين وخروتشيف وأى قائد آخر وصولا إلى جورباتشوف كان هناك اعتقاد والتزام بغزو العالم كله فى النهاية ولولا وقفة الولايات المتحدة لأصبح كل العالم اليوم شيوعيا وليس حرا. وبالعودة إلى مجال المال والأعمال نجد أنه لو أن بيبسى قد خفضت من دفاعاتها ولو قليلا لاستطاعت كوكاكولا التوسعية غير المكبوحة فى غضون خمس سنوات أن تسيطر على 75% ولبس مجرد 50% من السوق العالمية .

هذه هى الظروف السائدة التى تستوجب استراتيجية الاحتواء : عندما يكون العدو عدوانيا وتوسعيا وكان الدخول فى حرب شاملة مجازفة غير محمودة العواقب.

عوامل النجاح

تعتبر حروب الاحتواء أو الحروب ذات الأهداف المحدودة أمرا تاريخيا شائعا . فقد حدث هذا بصورة مطابقة بالنسبة لفريدريك الأكبر إمبراطور بروسيا وفى حالة إسرائيل التى -بصورة ما- قاتلت فى حروب ضد جيرانها العرب المعادون لها لمدة نصف قرن . لكن هذه لم تكن مقاربة الأمريكيين فى تقاليدهم الحربية .

لقد دعم الشعب الأمريكى -إلى حد بعيد- الحرب فى فيتنام إلى أن صار واضحا أن الفوز لم يكن هدف هذه الحرب فلم يكن لدى الأمريكيين أبدا الكثير من الصبر إزاء العمليات الحربية غير الحاسمة. ولقد ضاقوا بسماع التعبيرات من مثل " الضوء فى نهاية النفق" ، نفق فيتنام . وكان أقل القليل فى الحكومة الأمريكية قادرون على تبرير الوجود الأمريكى فى فيتنام بطريقة عقلية ومباشرة لكسب الدعم الشعبى وخصوصا مع تصاعد أرقام الخسائر البشرية.

إن استراتيجية الاحتواء فى الحرب وفى عالم المال والأعمال استراتيجية صعبة التنفيذ وشديدة الإرباك ويعتمد النجاح فيها على عدة عوامل تشمل المهمة / الرسالة و التحالفات وسباق التسلح و مبدأ العين بالعين و التجسس على المنافسين والقيادة وسياسة حافة الهاوية .

المهمة/ الرسالة

أكدت الفصول السابقة أهمية الرسالة كعامل للنجاح فى تنفيذ الاستراتيجية . لقد صارعت الولايات المتحدة فى الحرب الباردة لأنها لم تستطع الوصول إلى الإجماع القومى على أساس الرسالة. وكانت هناك ثلاث معسكرات أيديولوجية على نطاق الدولة أولها معسكر الحمائم الذين كانوا يعتقدون فى إمكانية العيش بسلام مع الشيوعيين وثانيها مجموعة أصغر ممن يعتقدون بأن الشيوعية سوف تسود فى النهاية وأخيرا كان هناك هارى ترومان وجون ف.كنيدى ورونالد ريجان ورفاقهم المحاربين فى الحرب الباردة الذين يعتقدون أن الشيوعية هى إمبراطورية الشر التى يجب احتواؤها وبإمكان هزيمتها فى النهاية . وكان هؤلاء الصقور يعتقدون أن الولايات المتحدة بديمقراطيتها وأسواقها الحرة سوف تنتصر. وسادت وجهة النظر الأخيرة واشنطون أغلب سنوات الحرب الباردة وأصبحت هى استراتيجية الأمر الواقع الأمريكية . ورغم ذلك فإن عدم وجود وحدة الإجماع القومى تجعل الحرب صعبة ويحتمل أن تتسبب فى إطالة أمدها.

كتب كلاوسفيتز ذات مرة قائلا:"لا يجب البدء فى الحرب ما لم يتحدد أولا ما الذى يجب تحقيقه وكيفية تدبيره." لقد كان بهذا يتحدث عن المهمة ومايصدق فى الحرب يصدق بالتالى فى مجال المال والأعمال.

هل مهمة بنك ويلز فارجو هى: " أن نكون أحد البنوك الرائدة فى خدمة العملاء " أو هى :" أن نكون البنك الرائد فى خدمة العملاء." ؟ إن التمييز والتحديد أمر حاسم فى وضع الاستراتيجية . ويعادل هذا جدال الصقور والحمائم بالنسبة لحرب فيتنام . هل الاحتواء غاية فى حد ذاتها أو هى الوسيلة إلى غاية نهائية وهى النصر ؟ إن نقص وضوح المهمة يخلق مشكلات استراتيجية هائلة – والحقيقة هى أنه يجعل التخطيط الاستراتيجى الفعال شبه مستحيل لأن المقدمة المنطقية الكامنة للمهمة شديدة المهاودة (الأخذ والرد) . إن المفتاح الأول لاستراتيجية الاحتواء الناجحة هى توافق المهمة معها وأن تكون دقيقة الصياغة ومفهومة للجميع.

التحالفات

كانت تحالفات الولايات المتحدة فى أوروبا بواسطة معاهدة حلف شمال الأطلنطى (الناتو NATO) وفى آسيا واليابان وكوريا الجنوبية وتايوان ودول أخرى عوامل حاسمة فى احتواء الشيوعية . لقد كان نابليون وتشارلز الثانى عشر ملك السويد مثالين للزعماء الذين اضطرتهم الظروف إلى مواجهة أعداء عديدين وسعى كلاهما إلى مواجهة خصم واحد واحتواء الآخرين واستخدما فى ذلك التحالفات وإن كانت مؤقتة بوصفها ملاءمات لتحقيق أهدافهما .

وكذلك الأمر فى عالم المال والأعمال فإن استراتيجية احتواء منافس قد تعنى مجموعة تحالفات غير دائمة مع منافسين آخرين . وقد تكون الاستراتيجية المختلطة الأكثر تعقيدا مناسبة وتتضمن الهجوم بلا هوادة على منافس والاحتواء ضد آخرين والتحالفات مع الباقين.

وللتحالفات الاستراتيجية عواملها الخاصة للنجاح وقد ناقشنا ذلك من قبل أما هنا فالتحالفات تعتبر مكملا لاستراتيجية الاحتواء.

سباق التسلح

كان متوسط الإنفاق العسكرى للولايات المتحدة الأمريكية عبر السنوات الطويلة للحرب الباردة 6% من مجمل الناتج القومى المحلى بينما كان الروس على الجانب الآخر ينفقون ما نسبته 25% من ناتج محلى أقل بكثير مما للولايات المتحدة . ولم يكن واضحا لدى الخبراء فى وزارة الخارجية والمخابرات الأمريكية فى ذلك الوقت أن هذا يمثل استنزافا إلى حد الجفاف للاقتصاد الروسى ولذلك فإنه عندما خاطب خروتشيف الأمريكيين قائلا: " سوف ندفنكم[اقتصاديا] ." اعتقد الكثيرون فى واشنطون أن ذلك كان ممكنا. لكنهم كانوا مخطئين فقد خدرتهم الدعاية الروسية بينما الحقيقة هى أن روسيا التى تمتد أراضيها عبر ست مناطق زمنية كانت مجرد قرية بوتمكين شاسعة وخلف تلك الواجهة كانت أمة تتمرغ فى فقر العالم الثالث.

وهكذا كان مجرد إعلان الرئيس ريجان عن مبادرة الدفاع الاستراتيجى SDI أو حرب النجوم كما أطلق عليها أمرا حاسما فى إنهاء الحرب الباردة . كان المقصد من مبادرة وزارة الدفاع الاستراتيجية توفير درع من الصواريخ المضادة للصواريخ الباليستية النووية الموجهة للولايات المتحدة الأمريكية IBCMs وإتمام نشر هذا المشروع بنجاح يجعل الولايات المتحدة منيعة ضد أى هجوم روسى . لقد فضل ريجان أن يراهن على العلماء الأمريكيين عن أن يعتمد على وعود الزعماء الروس . وكان الروس يعرفون أنهم لن يستطيعوا تحمل الإنفاق الضخم الذى يتطلبه إنشاء نظام مثيل للنظام الأمريكى وكان هذا تفكير ميخائيل جورباتشوف عندما تحرك ببلاده نحو التنازل للغرب . وبسبب العجز عن شن الحرب التى لم يكن ممكنا للروس أن ينتصروا فيها وبسبب نقص الموارد لتسليح أنفسهم لمعارك المستقبل أيضا فإنهم استسلموا للأمر الواقع . لقد خسر الروس سباق التسلح وخسروا معه الحرب الباردة . وهناك مشابهات لذلك فى عالم المال والأعمال .

تؤدى استراتيجية الاحتواء سواء فى الحرب أو المال والأعمال إلى سباق تسلح هجومى وكان ذلك هو الحال فى الحرب الباردة التى تميزت بسباق التسلح العسكرى الذى شمل تطوير ونشر الغواصات النووية وقاذفات الشبح والدبابات متعددة الأغراض والرادار عبر الأفق والأسلحة البيولوجية وما سواها من الإبداعات فى أجهزة القتل عالية الكلفة.

وفى عالم المال والأعمال يأخذ سباق التسلح شكلا أكثر لطفا ولكنه برغم ذلك مكلف جدا ويشتمل على الإعلان الإبداعى وتطوير منتج جديد وقنوات توزيع إضافية واستخدام مخزون متزايد واستخدام موظفين موهوبين ذوى قدرات عالية واستثمار فى تكنولوجيا المعلومات وغير ذلك. ولا خيار أمام الخصوم فى حرب الاحتواء إلا أن يدخلوا فى هذا السباق . والمقصود من هذا هو الإعلاء الدائم للدفاعات المضادة هو أن ينهار المنافس فى نهاية المطاف إن لم يستطع أو فشل فى الإسراع فى خطوه .

ويعكس تنافس وال-مارت ضد كى مارت فى العقدين الأخيرين بأشكال شتى ما حدث بين الولايات المتحدة وروسيا فى الحرب الباردة فقد استمرت وال-مارت عاما بعد آخر فى تطوير عملياتها بصورة مستمرة وبطرق شتى ولا تكاد كى مارت تلاحقها . ومنذ 1990 زاد سعر سهم وال-مارت 1100% . إن الحرب الباردة لم تصل إلى نهايتها مع تبادل قصف الرؤوس النووية بين أمريكا و روسيا لكنها بالأحرى انتهت بهدوء مع نشيج الخصم الروسى الذى كان مرهوبا وهو يعرج خارجا من المشهد الدولى . تلك هى تقريبا الطريقة التى انتهت بها الحرب الباردة بين وال-مارت وكى مارت أو على الأقل الطريقة التى تدور بها الحرب الباردة بين الطرفين.

إن حرب الاحتواء فى معناها الحقيقى تصبح حرب استنزاف بشكل ما وعلى الشركة التى تنتهج هذه الاستراتيجية أن تكون على استعداد لسباق مسلح مطول وعالى الكلفة جدا . ووصف مطول هو الوصف الصحيح فإن جنرال موتورز وفورد على سبيل المثال تتعاركان وتحاول كلا منهما احتواء الأخرى نحو قرن كامل . وبهذا المعنى إذن تتطلب استراتيجية الاحتواء الحفاظ على مكاسب كافية أو تمويل خارجى أو كليهما .

العين بالعين

رغم أن إسرائيل يحوطها أعداء نذروا أنفسهم لإلقائها فى البحر فإنها ما تزال تعيش بل وتزدهر منذ مولدها فى 1948 . وقد فعلت إسرائيل هذا باتباعها حكمة العهد القديم القائلة بأن العين بالعين والسن بالسن فى تصديها لهجوم الآخرين

عليها فإن أى تفجير إرهابى لقنبلة فى تل أبيب يتم الرد عليه خلال ساعات بقصف السلاح الجوى الإسرائيلى لأهداف ليبية . وإن قتل دبلوماسى إسرائيلى فى الخارج يتبعه الاختفاء الغامض لدبلوماسى عربى كبير . والمتهم فى هذا كله هو الشاباك وهى وحدة مكافحة الإرهاب الإسرائيلية السرية عالية الكفاءة وكانت هذه العمليات الانتقامية السريعة هى مفتاح الأمان لإسرائيل والعامل الهام فى استراتيجيتها الناجحة للاحتواء ضد أعداءها الكثيرين. وبينما كانت المقاربة الإسرائيلية فاعلة فربما تكون طريقة شيكاغو أفضل منها.

فى فيلم "المنبوذون Untouchables " لعب شين كونرى دور شرطى الداورية الأشيب وكان يعلِّم كيفن كوستنر -الذى كان يلعب دور إليوت نس الشاب الغرير عميل المخابرات الأمريكية – كيفية القتال . كان آل كابونى وعصابته يحكمون المدينة وقال له:" عندما يسحب أحد عليك سكينا اسحب عليه مسدسك وعندما يصيب أحدا من زملائك ويرسله إلى المستشفى أرسل أحدا من أصحابه إلى ثلاجة الموتى . هذه هى طريقة شيكاغو." وتلك هى الطريقة لتحقيق النجاح باستخدام استراتيجية الاحتواء.

إن ما ينجح فى "علبة ثقاب" الشرق الأوسط وما نجح فى الشوارع المتوحشة فى شيكاغو فى العشرينيات ينجح أيضا فى عالم المال والأعمال اليوم . فبالنسبة لأى شركة تنفذ استراتيجية الاحتواء يجب عليها أن يكون أسلوب شيكاغو العين بالعين هو الضربات الانتقامية بتخفيض الأسعار والهجوم الخاطف بالإعلانات وإطلاق منتج جديد واقتناص العاملين ذوى القيمة لدى المنافس أو أى وسيلة أخرى تنجم عن تفكير جيد ثم تنفيذ هذه المبادرة الهجومية بكل نشاط.

التجسس على المنافسين

إن القتال فى حرب استراتيجية الاحتواء هى أعمال ممتدة على جبهات متعددة يأتى النجاح فيها بعد سلسلة نجاحات تكتيكية لا تُحصى ولا تُعد. وفى مثل تلك الصراعات يبحث الخصوم أى منفعة مهما صغُرت وتُكتسب هذه المنفعة من المعلومات الدقيقة عن العدو فى حينها. وفى الحرب الباردة شنت المخابرات الروسية KGB والأمريكية CIA حروب جمع المعلومات أحدهما ضد الأخرى من خلف ستار. ويعمل الآن عشرات من عملاء المخابرات الأمريكية السابقين فى كبرى الشركات ويرأسون وحدات التجسس على المنافسين وترفع هذه الوحدات تقاريرها إلى المدير العام مباشرة ويشبه هذا رفع رئيس المخابرات تقاريره إلى رئيس الولايات المتحدة . ولدى شركة موتورولا مثل هذا الهيكل الوظيفى .

يجب جمع المعلومات عن المنافسين وتغذية منظومة الصورة الشاملة واستشراف المستقبل التى تقوم بها الشركة بهذه المعلومات والاستمرار فى تحديثها . إن المقصد من هذا هو التحديد الدقيق لما يفعله المنافس الآن والبحث عن مفاتيح ما يشير إلى مبادراته المستقبلية . وتحكى قصة شركة أوراكل فى صحيفة وول ستريت جورنال عن استئجار شركة أوراكل لخدمات شركة المخابرات IGI لكى تغربل صناديق قمامة شركة ميكروسوفت بحثا عن أدق المعلومات وتبين هذه القصة إلى حد ما الجدية الكاملة فى أداء هذه الأعمال . إن تعقب المنافس عمل جاد بالنسبة للشركات فى معارك المنافسة المريرة وخصوصا عند تنفيذها لاستراتيجية الاحتواء.

وتشتمل المعلومات التى يُسعى إليها نقاط قوى وضعف المنافس فيما يتعلق بالعاملين لديه والتسويق والتكنولوجيا والتمويل وتسعى الشركات للحصول على معرفة بما يقوم به المنافس بتطوير للمنتجات وحملات الدعاية القادمة ويجب الحصول على هذه المعلومات عن أى منافس للشركة كما يجب تعقب من يدخلون لأول مرة فى المجال الذى تعمل فيه الشركة . لقد استيقظت شركتا البرتسون و كروجرز -وهما الشركتان الأولى والثانية لأكبر سلاسل محلات البقالة – ذات صباح منذ بضعة سنوات على وجود وال-مارت الهائلة وهى تغزو فجأة دائرة عملهما . إن هذا النوع من المفاجآت يجب عدم السماح بحدوثه . وفى الحقيقة لو أن شركتا البرتسون و كروجرز كانتا على أهبة الاستعداد لاستطاعتا منع وال-مارت من الدخول وقد فات أوان ذلك فإن حرب الاحتواء المريحة والكسولة اللتان كانتا مشتبكتين فيها فيما بينهما قد زلزلها دخول أعظم تاجر تجزئة شهده العالم فى تاريخه- وال-مارت. لقد أعادا ترتيب أوراق لعبة المنافسة فى مجالهما بحضور وال-مارت المفاجئ فى وسطهما وإن عليهما الآن أن يطورا مجموعة كاملة من الاستراتيجيات.

القيادة

إن طبيعة الحرب الباردة بامتدادها لعقود جعلت من البقاء على المسار أمرا حاسما بالنسبة للرئيس الأمريكى جون كنيدى الذى تحدث فى خطاب تنصيبه مؤكدا على " دفع أى ثمن وتحمل أى عبء لضمان النصر." وإن تواصل القيادة فى الصراعات الطويلة أمر فاصل فسواء كانت الإدارة ديمقراطية أم جمهورية فإنه منذ بداية الحرب الباردة فى 1945 إلى نهايتها فى 1991 كان كل رئيس أمريكى- باستثناء جيمى كارتر- داعما لاستراتيجية الاحتواء ضد الشيوعية.

ويجب أن يكون نفس النوع من القيادة غير المنقطعة واضحا فى حروب المال والأعمال حيث تستمر حروب الاحتواء التى تقوم بها الشركة لعدة عقود يتخللها العديد من المديرين العامين الذين يتولون القيادة. وتفشل استراتيجية الاحتواء بدون وجود القيادة الفردية المستمرة ويصدق هذا بصفة خاصة لأن التعارك عمرا طويلا بهدف مجرد الاحتواء لا يبدو مرضيا للأمريكيين سواء فى الحرب أو فى عالم المال والأعمال. وعلى العكس من ذلك نجد الدول الآسيوية و الأوروبية وربما يكون السبب أن هذه الدول أقدم كثيرا من الولايات المتحدة بتاريخها القصير نسبيا

(200 عام) . لذلك يبدو الناس فى تلك الدول أكثر صبرا إزاء هذه الاستراتيجية . وبصفة عامة فإن تتابع المديرين العامين بمدة خدمة قصيرة نسبيا ما بين ثلاث وخمس سنوات يضعهم فى موقف مضاد لاستراتيجية الاحتواء فغالبا ما يدفع اعتزاز المدير بذاته إلى أن يشذ عن السياسة السابقة فى محاولة منه لأن يترك من ورائه بصمته الخاصة أو إرثا فريدا وربما يسعى للتحاور مع المنافس أو يقوم على العكس من ذلك بشن حرب تنافسية شاملة . ولذلك يجب الاحتراس من ذلك النوع من المديرين . إن نجاح استراتيجية الاحتواء يجعل من استمرارية القيادة أمرا ضروريا ويجب أن تقف هذه القيادة حارسا وحاميا وحافظا لمهمة الشركة وخطتها الاستراتيجية .

البراعة فى سياسة حافة الهاوية

كان العالم خلال أزمة الصواريخ الكوبية فى أكتوبر 1962 على مقربة من حرب نووية شاملة فقد كانت الرؤوس النووية الروسية قد تم تركيبها على الصواريخ فى كوبا وتوجيهها ضد الولايات المتحدة على مسافة تسعين ميلا فقط من كوبا. وفى نفس الوقت وُضعت الصواريخ العابرة الأمريكية فى غرب أوروبا على أهبة الاستعداد للرد ووقفت البحرية الأمريكية جاهزة لتوقيف الناقلات الروسية الحاملة للصواريخ وقطع الغيار متجهة إلى كوبا.

وأطلق الفارس الشاب الرئيس جون كنيدى إنذارا إلى الدب الروسى رئيس الوزراء الروسى نيكيتا خروتشيف :"عليك إزالة الصواريخ من كوبا وتحويل مسار السفن الموجودة بالبحر وإلا (فلتتحمل العواقب)." لم يكن للرئيس كنيدى أن يقبل الأمر الواقع المتمثل فى الصواريخ الروسية قريبا من الشواطئ الأمريكية. وتأرجح العالم على حافة هاوية الفناء الشامل وجرت مفاوضات مكثفة بين الأمريكان والروس وبينهما وسطاء لم يكونوا حسنى النية بالقدر الكافى . وتعلم كنيدى أن يتحمل أياما طويلة وليالى من الصبر حتى اندفع إلى مكتب الرئيس البيضاوى مستشار كبير لاهث الأنفاس وكلماته تفرقع:" سيدى ! أعتقد أن صاحبنا قد رمش بعينه." لقد تراجع خروتشيف والكرملين وتخلت الولايات المتحدة فى مقابل ذلك عن بعض مواقع الصواريخ فى تركيا – هذا مقابل هذا مع أن ذلك كله لم يذع سره . لقد انتهت الأزمة على أية حال. لقد سحبت الولايات المتحدة روسيا إلى حافة الهاوية فانكشفت.

لا يكفى مجرد الموقف الدفاعى فى شن حرب الاحتواء فإنه يجب المبادرة الحيوية لدفع العدو إلى الخلف من حين لآخر وأحيانا يتم الدفع إلى الخلف لإيصاله إلى حافة أعمال حربية كارثية منهكة فليست حروب الاحتواء استاتيكية (ساكنة) فهى تتميز بأعمال عدائية متقطعة تهدد بتوسيع الصراع . والبراعة فى الوصول إلى حافة الهاوية حيلة خطرة لكنها عامل حاسم فى التنفيذ الناجح لاستراتيجية الاحتواء. ويصدق هذا فى الحرب كما رأينا كما أنه يصدق فى عالم المال والأعمال حيث خططت شركة كوكاكولا بجرأة وسرية مبادرتها الفنزويلية وأقنعت شركة تعبئة الزجاجات الوحيدة فى فنزويلا أن تنقض ارتباطها مع شركة بيبسى وأن تنضم إلى كوكاكولا. لقد كان هذا الفعل العدوانى المتحرش من قِبل كوكاكولا بمثابة زلزال بقوة 7,5 على مقياس رختر فى حرب الكولا بين الشركتين . هل تنتقم بيبسى وتختبر بهذا حدود المنافسة العالمية الشاملة؟ ولكن بيبسى فى النهاية توعدت و هددت و رفعت دعاوى قضائية – ولم يحدث شئ. ربما كان هذا خطأً فى استراتيجية حرب الاحتواء . إن استراتيجية الاحتواء فى الحرب وفى المال والأعمال تقتضى هذا النوع الحركات الهجومية عالية الجسارة والمخاطرة التى تمليها المواقف والفرص السانحة.

ارتفعت حرارة الحرب الباردة مرات كثيرة مدة استمرارها لنصف قرن فقد كان هناك حصار برلين والحرب الكورية وحادث طائرة التجسس يو تو U2 وأزمة الصواريخ الكوبية وحرب الأيام الستة وانتفاضة المجر وعصابات الساندنيستا وكذلك فيتنام . ورغم أن كل هذه المواقف قد وقعت بتحذير أو بدونه فإن العسكرية الأمريكية قد ردت بسرعة وحسم . كيف يمكن للقوات المسلحة – وبالتالى مشروعات المال والأعمال – أن تكون على أهبة الاستعداد للقتال وأن تكون قادرة على الرد فى التو واللحظة لأى تهديد من أى مكان وبأى شكل؟ إن قوات الرانجرز الأمريكية Rangers والبيريهات الخضراء Green Berets و سيل SEAL ودلتا فورسز Delta Forces كلها مدربة لأن تقوم بهذا تماما وأن يقدموا نموذجا يُحتذى لاكتساب استراتيجية الجاهزية للقتال .

الفصل الثالث عشر

استراتيجية الجاهزية للقتال

فلتسقط الصقور السوداء

بناء شركة ذات جاهزية للقتال

" فلنعد إليهم ونقتلهم ."
الرقيب بول هو – دلتا فورس

" إننا نتحدث عن الحياة والموت فى كل رسالة من بريدنا الإلكترونى."
بيل جيتس – رئيس ميكروسوفت

" إن الموسوسون فقط هم الناجون."
آندى جروف – رئيس إنتل

روح الجماعة هى قلب النجاح."
هيرب كيلهر – رئيس ساوث وست

" تصرف وأنت تعبر بوابتك على أن العدو على مرأى منك ."
من قواعد البوشيدو [العقيدة القتالية اليابانية]

" إن الجاهزية للحرب هى أكثر الوسائل فعالية للحفاظ على السلام."
جورج واشنطون

دمار لا يجدى معه إصلاح

خلع حوالى مائة من وحدة القوات الخاصة ملابسهم وشرعوا فى تنظيف أسلحتهم . كانت هذه القوات تتكون من جنود العمليات الخاصة (رانجرز) وقوات الإنزال البحرى والبرى SEALS وقوات دلتا فورس Delta Force . وكان ما يفعلونه هو إجراء عملياتى متعارف عليه بعد كل قتال. فمن قبلها بدقائق كانوا قد عادوا من شوارع مقديشو الدموية حيث كانوا يطاردون أمير الحرب محمد فرح عيديد لكن الصياد سقط فريسة فقد هاجم الصوماليون الأمريكيين بالأسلحة الروسية AK-47s ومدافع آر بى جيه وعلى الراديو فى مركز القيادة الأمريكى كانت تُسمع صيحات " تسقط الصقور السوداء" وكان الصوماليون قد أسقطوا طائرتى بلاك هوك 60 وأُسر أحد طياريهما وسُحل عاريا و رُجِم بالحجارة عبر شوارع المدينة على يد الغوغاء الغاضبين . وكانت قافلة من العربات المدرعة همفى وناقلات الجنود قد أُمرت بإنقاذ وحدة الهجوم الخاصة وتم ذلك بالفعل ولكن الخسائر كانت مقتل ثمانية عشر أمريكيا وجرح العشرات.

لقد أذل رعاع من العالم الثالث بذلك القوات المسلحة للولايات المتحدة الأمريكية وكان عيديد حرا طليقا ولم يُعرف له مكان وواصلت العصابات الصومالية اجتياح الشوارع وهم يطلقون النار ويغتصبون النساء وينهبون الممتلكات كيفما شاءوا . كان الموقف بالنسبة للأمريكان " دمار لا يجدى معه إصلاح " أو ما أطلقوا عليه اسم FUBAR [Fucked Up Beyond Any Repair]. وبرغم ذلك فإن أحد أفراد وحدة دلتا فورس ولم يكن قائداً نهض باسمهم جميعا وقال:" فلنعد إليهم ونقتلهم جميعا." كان هذا فى الرابع من أكتوبر 1993.

كانت مهمة الصومال تكليفا عسكريا فظيعا وخطيرا للقوات الخاصة الأمريكية ولم تكن تلك أول مهامهم فتاريخ القوات الخاصة يرجع إلى الحرب العالمية الثانية . فقد كون الكولونيل وليام دربى كتيبة العمليات الخاصة Ranger Battalion التى نفذت عمليات جريئة خلف خطوط الألمان فى أوروبا المحتلة ثم جاء من بعدها كتيبة العمليات الخاصة الثانية التى تسلقت المرتفعات المنحدرة لتحصينات بوينت دو هوك بينما كانت قذائف المدفعية الألمانية تنهمر عليهم فى يوم الإنزال فى نورماندى D-Day . وفى بورما أسهمت العمليات الحربية غير التقليدية الشبيهة بعمليات الكوماندوز التى قام بها ميريلز مارودرز Merrill's Marauders فى انتصار الأمريكيين على اليابانيين فى المنطقة. ولعبت فرق التدمير تحت الماء المنتقاة وعالية التدريب UDTS دورا حاسما فى الحرب ضد اليابان فى المحيط الهادى حيث أزالوا أو أبطلوا الألغام اليابانية واستطلعوا الدفاعات الساحلية قبيل ساعة الصفر للإنزال الذى قامت به البحرية الأمريكية . ومن تلك البدايات فى سنوات مابعد الحرب العالمية الثانية ظهرت SEAL (الفرق الخاصة للإنزال البحرى والجوى والبرى) وتبعتها فى 1961 فرقة البيريهات الخضراء بمبادرة من الرئيس كنيدى وبعدها ظهرت قوات سيجما و أوميجا و دلتا فورس .

لعبت القوات الخاصة الدور الحاسم فى حرب فيتنام وخصوصا فى مهام الاستطلاع خلف خطوط العدو فى لاوس و كمبوديا والمرتفعات الشمالية . وكانوا هناك فى العراق أيضا يجمعون المعلومات قبل الهجوم الفعلى لعاصفة الصحراء وكانت القوات الخاصة فى جرينادا و كوسوفا و بنما و كولومبيا و نيكاراجوا و بيرو و أفغانستان وعشرات المواقع الأخرى الساخنة حول العالم . وبعض هذه

العمليات لم يكن الحديث عنها إلا همسا مثل عمليات اغتيال أمراء تجارة المخدرات وتحرير الرهائن والهجوم . على معسكرات الإرهابيين وغيرها . ويعتبر أفراد هذه الوحدات نخبة القوات المسلحة الأمريكية وهم الأكثر تميزا فى نوعيتهم فى جميع أنحاء العالم . والنقطة الحاسمة هى: " أيا كان الموقف وأينما كان الحدث مكانا و زمانا فى أية بقعة من العالم فإن استراتيجية الجاهزية للقتال تكفل أن تكون القوات الخاصة على أهبة الاستعداد للرد وأن " تعود إلى هناك وتقتل." وكما أن لاستراتيجية الجاهزية للقتال أهميتها فى الحرب فإن لها الأهمية الحاسمة أيضا فى عالم المال والأعمال.

ميكروسوفت و سيسكو و إنرون

أدخلت أفضل الشركات الأمريكية فى بنيانها الجاهزية للقتال بوصفها مكون جينى أساسى DNA فى تركيبتها ، وهناك العشرات من هذه الشركات ولكن ما يخطر على البال فى الحال هو ثلاث منها : ميكروسوفت و سيسكو و إنرون.

كان رد ميكروسوفت السريع على تحدى الإنترنت الذى فرضته نتسكيب Netscape ومتصفحها مثالا جوهريا على الجاهزية للقتال فى مجال المال والأعمال . وكانت مذكرة بيل جيتس العميقة التفكير التى أصدرها إلى العاملين فى السابع من ديسمبر 1993 محددة للخطوط الرئيسية لتهديد نتسكيب والفرصة السانحة فى العالم الجديد للإنترنت. والمثير للدهشة أن تنظيما به 30.000 فرد من الميكروسوفتيين المتحفزين استطاعوا فى ستة أشهر فقط أن يخرجوا بمنتج منافس و بدءوا فى دمج الإنترنت فى عروضهم الحالية والمخططة لبرامج الحاسب الآلى Software .

والمثال الثانى هو مثال شركة سيسكو التى أنشأت كوادر نخبة لتقييم شركات إنترنت واتصالات صغيرة ومتوسطة الحجم والاستحواذ عليها ثم دمجها بسرعة . ووصل معدا الاستحواذ إلى شركة واحدة تقريبا كل أسبوعين ويخدم كل استحواذ فى تقوية تكنولوجيا سيسكو وتقدم موقعها المسيطر فى أعمال البنية التحتية لأجهزة الإنترنت . ومن وراء فريق الاستحواذ دائم الاستعداد يمثل العاملون فى كل أنحاء الشركة أفضل العاملين فى هذه الصناعة وكلهم مهووسون بالعمل ولديهم الجاهزية للقتال.

وأخيرا لا يملك إلا القليل جدا من الشركات جاهزية للقتال أفضل مما لدى شركة إنرون التى يقع ترتيبها بين الأوائل سنويا فى قائمة فورتش لأكثر الشركات إثارة للإعجاب وقد حازت إنرون هذه المكانة البارزة كشركة تجارة فى الغاز الطبيعى بعد تحرير هذه الصناعة من القواعد المنظمة والضوابط الحكومية فى الثمانينيات . وازدهرت إنرون كصناعة سريعة الحركة متحررة من كل القيود لذلك استعرت الأرباح ولكن السوق انهارت فجأة فى 1993. لم يمثل هذا أهمية لدى أهل إنرون الذين تكيفوا بسرعة مع الموقف الجديد باستخدام مهاراتهم للتجارة فى سلع أخرى . وتعتبر إنرون اليوم شركة عالمية عالية النجاح ليس فقط فى تجارة الغاز الطبيعى ولكن فى تجارة لب الخشب و الماء و برودباند الإنترنت . والحقيقة أن نسبة 43% من قيمة الشركة السوقية ناشئة من أعمال لم تكن تقوم بها قبل ثلاث سنوات وهذه القدرة على الحركة بسرعة وفاعلية هى ما تميز جاهزية الشركة للقتال . وسوف نعاود الحديث عن إنرون بعد فقرات قليلة.

الخيار الاستراتيجى : الظروف السائدة

يبدو أن كثيرا من الحروب فى التاريخ قد تطورت بحركة بطيئة فبعد إعلان العداوات كان هناك على العموم وقت كاف للإعدادات المنظمة فقد نشبت الجرب العالمية الأولى فى 1914 ومع ذلك فإن أمريكا لم تُجر ألى الصراع حتى 1917 وجاء دخول الولايات المتحدة فى هذه الحرب مع الإعلان المشترك لمجلسى الكونجرس بالحرب ضد قوات المحور فى الثامن من ديسمبر 1941 ولكن مر عام قبل أن يكون هناك أى اشتباك قتالى أمريكى فعلى ضد تحصينات العدو الألمانى فى شمال أفريقيا . وفى تاريخ أحدث قليلا استغرق الجنرال شوارزكوف فى 1991 ستة أشهر فى بناء قواته فى الشرق الأوسط قبل انطلاق حرب عاصفة الصحراء ضد العراق . ولكن أوقات وظروف الأعمال الحربية فى حالة تغير دائم.

إن دور أمريكا الفريد اليوم بوصفها القوة العظمى الوحيدة فى العالم يتطلب منها أن تكون فى حالة جاهزية دائمة للقتال فمع وجود حروب رئيسية فإن هناك دول مارقة وعصابات حاكمة وأمراء المخدرات وقراصنة ينبغى التعامل معهم جميعا وقد تنفجر الأوضاع الهادئة نسبيا إلى عنف وخطر متصاعد . وينشأ الاضطراب دون تحذير فى أغلب الأحوال ويجب الرد عليه فى الحال وهذا هو التغير فى الأعمال الحربية عما كانت عليه لقرون عديدة .

لقد كانت أعمال المال والأعمال تجرى بخطو متراخ على غرار الحروب القديمة لكن المسألة اليوم مختلفة فإن الأحداث تجرى بسرعة غير مسبوقة وإن التكنولوجيا الحديثة والتحالفات والدعاوى القضائية والحوادث الصناعية واستقالة كبيرى المديرين وسحب المنتَج المعيب من السوق واندماج الشركات تؤدى إلى إعادة ترتيب كاملة فى أوراق لعبة المنافسة ويتطلب الموقف المتغير رد فعل سريع وهذا يفرض بالتالى على المؤسسات أو على الأقل وحدات النخبة فيها أن تكون ذات جاهزية دائمة للقتال .

وإذن فإنه بالنسبة لمجال المال والأعمال تستدعى الظروف السائدة اللجوء إلى استراتيجية الجاهزية للقتال فى كل الأعمال والصناعات . وحتى إن لم يبدو فى الصورة الشاملة أو استطلاع المستقبل بأن هناك تهديد فالواجب أن تتواجد استراتيجية الجاهزية للقتال . والحقيقة أن هذه الاستراتيجية تكون أكثر ضرورة

عنـدما يبـدو الموقـف الجـارى والمنظـور هادئـا ويـذلك فالواجـب أن تكـون هـذا الاستراتيجية واحدة من وحدات البناء الاستراتيجى المحدودة لأية شركة.

عوامل النجاح

من الملائم أن تكون استراتيجية الجاهزية للقتال هى آخر الاستراتيجيات التى يقدمها هذا الكتاب وهى من نواح عدة أهم استراتيجية وأكثرها صعوبة فى التنفيذ. وهناك عدة عوامل حاسمة فى نجاحها ومن بين هذا العوامل الناس والتدريب و مناخ الخطر و المكافآت والتقدير والعقاب و روح الجماعة و تتبع المنافس و المرونة و قبول الأخبار السيئة والاتصالات الفورية و القيادة والحماس للدخول فى معركة . ويجب توفير كل هذه العوامل كى تستجيب الوحدة العسكرية أو وحدة المال والأعمال فى الحال وبنجاح لأية أزمة . وسوف نتناول كل عامل من هذه العوامل بالتفصيل فيما يلى.

الناس [العنصر البشرى]

تعتمد استراتيجية الجاهزية للقتال على وجود أفضل العناصر البشرية لدى المؤسسة ويبدأ هذا من البرامج الفعالة للتوظيف والتدريب واستبقاء الأفضل. وتجند القوات الخاصة الأمريكية الأفضل من وحدات الخدمات العسكرية حتى أن معدل الاستبعاد من بين المرشحين بعد التدريب المكثف يتجاوز 70% من عددهم . والسبب فى الجودة العالية للقوات الخاصة يرجع بدرجة كبيرة إلى أن أفرادها هم أفضل ما لدى العسكرية الأمريكية الذين تم تجنيدهم بعمليات انتقائية متنوعة و بتدريب كثيف وتضمن ثقافة الرغبة الجارفة للاشتراك فى العمليات الحربية بروح الجماعة تحقيق الأهداف .

كان مجال المال والأعمال بطيئا فى فهم هذه النقطة الأساسية عن أهمية الناس ولعدة عقود كانت الجملة البلاغية للشركات هى:" الناس أهم ما نملك من أصول." ثم يتبع ذلك ميزانيات أرباع سنة مالية سيئة وتتمدد هذه النسبة البالغة 15% مما يُفترض أنها أكثر الأصول قيمة بصورة مفاجئة وفى النهاية يجرى تسريح هؤلاء الناس من العمل. لكن هذا الانفصال بين العبارات البلاغية والواقع آخذ فى الانحسار – فإن الوظائف اليوم تتطلب مجموعة مهارات تتوسع باستمرار وهناك نقص فى العرض من القوة العاملة خصوصا المتعلمة والمدربة وهى تنمو بمعدل نصف نسبة النمو الاقتصادى . وبدأت أعداد متزايدة من الشركات تدرك أن العاملين لديها هم أهم أصولها وتدرك أبرز الشركات الأمريكية أن استراتيجية الجاهزية للقتال تعتمد على هؤلاء الناس.

يقول جون تشامبرز مدير عام شركة سيسكو فى هذا الشأن:" إن توظيف واستبقاء العاملين الجيدين هو الجزء الأهم فى تطبيق استراتيجيتنا. وأقوم بتقييم و تصنيف كل نائب رئيس ونائب أول رئيس كل ربع سنة مالية ." ويمتد اهتمام تشامبرز بأناسه إلى ما وراء الإدارة العليا لتشمل كل فرد فى المؤسسة ويشمل هذا أيضا العاملين الذين لديهم أطفال حيث أعدت لهم دار رعاية نهارية وهى من أضخم دور رعاية الأطفال والرُضَّع فى العالم وتراقب شبكة آلات التصوير بالفيديو تحركات الصغار حتى يطمئن الآباء عليهم وهم فى أماكن عملهم. ولا يستطيع إلا العاملون من مستوى الكفاءة العالية الوفاء بمتطلبات الأداء فى سيسكو وهؤلاء العاملون يتنقلون بصورة دائمة فى أقسام الشركة المختلفة وتتشكل وحدات بزنس جديدة بصفة دورية لأسباب لا تتعلق فقط بالكفاءة ولكن أيضا للحفاظ على مستوى عال من الإثارة والتحدى. ونتيجة لكل هذا أصبحت سيسكو من أكثر شركات العالم جاهزية للقتال.

قال بيل جيتس ذات مرة:" إحدى فلسفاتنا الأساسية هى أنه عندما تجمع باقة من الأذكياء معا فإن ما ينتج عن ذلك أعمال عظيمة. إن لدى رجالنا أخلاقيات عمل تبلغ حد الهوس." إن مايبحث عنه جيتس لدى المستوظفين الجدد هو الطموح ونسبة الذكاء العالية والخبرة الفنية وحسن التقدير فى العمل . وليس هناك شئ أهم فى نجاح استراتيجية الجاهزية للقتال لدى ميكروسوفت من سياستها فى مجال المصادر البشرية.

وتشتهر جنرال إلكتريك بخطة المواهب ذات الخطوات التسع التى تركز على تنمية وتطوير كبار المديرين فإن ما يقرب من ستمائة من كبار المديرين الذين يشكلون الحرس البريتورى لجنرال إلكتريك يتم رصدهم من قِبل جاك ولش نفسه ويتم نقلهم مرات كثيرة من قسم إلى آخر. ويقول سكوت ماكنيلى مدير عام شركة سن وعضو مجلس إدارة جنرال إلكتريك متحدثا :" إنهم [فى جنرال إلكتريك] يتحركون بسرعة بالغة لأنهم أصحاب الحزام الأسود[أفضل المصارعين] والبيريهات الخضراء [أفضل المقاتلين] الذين يتغلغلون فى كل أنحاء الشركة."

وتستخدم شركة ساوث وست 3% فقط من المتقدمين للعمل لديها والبالغ عددهم 140.000 متقدم سنويا. ولا يمارس هذه الإنتقائية إلا قليل جدا من الشركات وبهذا أقام هرب كيليهر أعظم شركات الطيران ربحية فى العالم بهؤلاء الناس. ولدى الرجال والنساء العاملين فى ساوث وست الاستعداد الفورى للتعامل مع أسوأ الأوضاع فى صناعة الخطوط الجوية بما فيها سوء الأحوال الجوية وأعطال المحركات والركاب المرضى والأمتعة المفقودة والمطارات المغلقة وغضب الركاب وبكاء الأطفال ويتفردون بالمثابرة ومقاومة التعب والاعتزاز بعملهم وهم بذلك يكونون السبب وراء تفرد ساوث وست بين شركات الطيران الأخرى واستمرار ربحيتها عاما بعد آخر.

ويقول جفرى سكيلنج رئيس شركة أنرون:" إننا نفضل الشخص الذكى على أى من الأصول المادية للشركة." ويقع هذا المبدأ فى قلب نجاح الشركة

وجاهزيتها للقتال . ويعنى هذا عمليا عدة أمور: أولها بقاء مسميات الوظيفة ورواتبها مع الشخص بغض النظر عن أى تغيير فى العمل يرغب أن يقوم به داخل الشركة ويعتبر هذا أسلوبا فعالا فى تشجيع الحركة الصحية للعاملين فى أنحاء المؤسسة وضمان انتشار المعرفة . كذلك لا يتم تقييم الوظيفة بواسطة الرئيس المباشر فقط ولكن بواسطة لجنة من أشخاص مألوفين للموظف . والعامل الآخر هو أن جزءا أساسيا من التعويض عن العمل يخصص للمخاطرة. وأخيرا فإن أى عمل يمثل فى حد ذاته تحديا دائما وتطويرا. ونتيجة لهذا يفضل الخريجون من حاملى درجة الماجستير فى إدارة الأعمال العمل فى إنرون عن العمل فى أى من بنوك الاستثمار الكبرى والشركات الاستشارية .

وبالمثل توظف شركة بروكتر آند جامبل لديها خريجى أفضل كليات الإدارة فى مواقع القيادة الوسطى ولا تتم الترقية إلا من بينهم . ويتوافق هذا مع أسلوب الجيش البريطانى للتجنيد والترقية فى القرن التاسع عشر ويكتب دوق ولينجتون قائد القوات البريطانية فى معركة واترلو فى مذكراته قائلا:" لقد تحقق النصر فى واترلو فى ملاعب إيتون." وهو بهذا يعنى أن ضباطه قد تم تعليمهم و تدريبهم وممارستهم لألعاب القوى التنافسية فى مدرسة الصفوة فى إيتون حيث يجرى تشكيل شخصياتهم وكانوا من أفضل الإنجليز ولذلك ،كما يعتقد ولينجتون ، كانوا أفضل الضباط.

وعلى الناحية الأخرى كان نابليون يعتقد كما يقول بأن:" أى جندى فرنسى يحمل عصا المارشالية فى حقيبة مهماته التى يحملها على ظهره ." والحقيقة هى أن جنرالاته – باستثناء القليل منهم – قد صعدوا جميعا من بين صفوف جنوده الذين ارتقوا من بداياتهم المتواضعة درجة بعد أخرى وكانوا يتعطشون للحظ والشهرة. وخلافا لاعتقاد ولينجتون تتوافق طريقة نابليون مع طريقة وال-مارت فى أيامها الأولى على الأقل من حيث ترقية العاملين ذوى القدرات والبواعث من مواقعهم أمام أرفف البضائع إلى مواقع الإدارة.

والواقع أن كلا النهجين إذا أحسن تطبيقهما يمكن أن يكونا فعالين فى التعرف على المبرزين فى عملهم وبالتالى فتح باب الترقى أمامهم وكلاهما يفصل حبات القمح عن قشورها والرجال عن الأطفال والنساء عن الفتيات الصغار . والأمر الحاسم هو تواجد من تدعو الحاجة إليهم فى وقت الأزمات.

وتشكل الوحدات الخاصة ذات الجاهزية للقتال جزءا صغيرا نسبيا من العسكريين الأمريكيين فهم كادر النخبة من بين أفضل الكوادر الأكبر فى جيش الولايات المتحدة والبحرية والمارينز والقوات الجوية . وهذا هو الهيكل المناسب لمجال المال والأعمال فالشركة بكاملها يجب أن تكون جاهزة للقتال بشكل مثالى وقادرة على تغيير الاتجاه والتكيف للظروف الجديدة بسرعة. وعلى أقل تقدير يجب أن يكون بداخل الشركة وحدات أصغر من متفردى الكفاءة والتدريب المكافئين للقوات الخاصة العسكرية الذين يمكن دفعهم فى التو واللحظة إلى ما يطرأ من نقاط ساخنة . إن النجاح يعتمد بصورة متفردة على الناس ونقاط قوتهم ومهاراتهم وشخصيتهم .

التدريب

والعامل الآخر المهم فى جاهزية قوات دلتا ورانجر و سيل و قوات خاصة أخرى هو التدريب. وتعتبر فورت براج فى شمال كارولينا مقر هذا التدريب ويتولى تنفيذ البرامج فيها ذوو الخبرة من قدامى المحاربين وهى دورات مكثفة ومستمرة تقوم على أساس عمل الفريق ومعدة خصيصا لمحاكاة المهام المستقبلية . وتستمر مدة التدريب الأولى 15 أسبوعا وتتميز أيام الأسبوع الأول التى يطلق عليها "أسبوع الجحيم" بأنها شديدة القسوة بدنيا وعقليا ويتشارك مجتازوها فى المستويات العليا للروح الجماعية والاعتزاز والتوحد مع الفريق .

لم يخصص إلا القليل جدا من قادة الجيوش فى الحرب العالمية الثانية وقتا أو جهدا أكبر مما خصصه الجنرال باتون للتدريب. فعلى الفور من اشتعال الأعمال العدائية فى السابع من ديسمبر 1941 أقام الجنرال باتون مركز تدريب بمساحة مائة ميل تقريبا خارج إنديو فى الصحراء الحارقة لوادى الموت فى كاليفورنيا وهناك كان يجرى اختبار الأفراد والمعدات على التحمل الفائق فى درجات تبلغ 120 درجة فهرنهايت وأثبت هذا التدريب جدواه بنجاح فى صحراوات شمال أفريقيا فيما بعد.

تنفق جنرال إلكتريك ما يقرب من 700 مليون دولار سنويا على برامجها التدريبية المتنوعة ويذهب جزء كبير منها إلى الجامعة الداخلية لجنرال إلكتريك فى كورتونفيل وتقع مبانى هذه الجامعة على مساحة خمسين فدانا فى نيويورك هدسون فالى وينظر إليها بوصفها هارفارد شركات أمريكا وتعقد ستة فصول دراسية يحضر كلا منها 60 موظفا تنفيذيا خلال العام ومعظم المحاضرين فيها هم ذوى الخبرة من القيادات العليا فى جنرال إلكتريك ويتحدد التعليم فيها بالمشكلات التى تواجهها الشركة . و ليست جنرال إلكتريك الشركة الوحيدة التى لها جامعتها الداخلية فإن جامعة إنتل تقدم 5000 منهجا دراسيا وهناك أيضا جامعة ساوث وست فى دالاس وجامعة دل Dell وجامعة تويوتا وجامعة موتورولا وعشرات الجامعات الأخرى وتملك 40% من الخمسمائة شركة على قائمة فورتشن جامعاتها الداخلية المماثلة والمتوقع أن تزداد هذه النسبة خصوصا مع تزايد عدم الرضا عن مدارس وكليات الإدارة.

منذ عدة سنوات أدخل جيرجن شرمب رئيس شركة ديملر كريزلر برنامجه 2+2+2 فى شركته وكما يقول شرمب:" يقتضى التأهل للعمل فى الإدارة العليا هنا أن يكون المتقدم قد سبق له أن خدم فى وظيفتين مختلفتين فى قسمين

مختلفتين فى دولتين مختلفتين ." والواضح جدا من هذا أن ديملر تستخدم الخبرة الحقيقية بالعالم كمكمل أساسى للتدريب للقيادة العليا من العاملين بها وهذه فكرة جيدة لكنها تتطلب مراقبة دقيقة فالإفراط فيها يضيع خبرة التعليم والتفريط فيها قد يعرض قسما بكامله للدمار بصورة سيئة.

يتحدث يوليوس قيصر فى يومياته عن نفسه بوصفه شخصا آخر فيقول:" درَّب قيصر ألويته فى الشتاء على كل أساليب الحرب حتى إذا دفعهم فى الربيع لأن يحاربوا الغال [فرنسا و بلجيكا و هولندا و ألمانيا قديما] لن يكون ضروريا أن يصدر إليهم الأوامر لأنهم عرفوا ما عليهم أن يفعلوه وكيف يفعلونه." لقد مرت ألفا عام منذ كتب قيصر هذه الكلمات . إن قيمة التدريب فى العسكرية ، وامتدادا لذلك فى المال والأعمال ، لا تقل عما كانت تلك الأيام .

خلاصة هذا أن التدريب المحاكى للعالم الواقعى أساس لاستبقاء الأفراد والمؤسسات على مستوى عال للجاهزية القتالية والحقيقة أن جودة معدى برامج التدريب للشركة يوفر مقياسا فوريا للجاهزية الشاملة للقتال.

جو الشعور بالخطر

إن الشعور بالخطر القاتل سواء كان حقيقيا أو متخيلا يضيف إلى حالة الجاهزية فى المؤسسة . وكان هرناندو كورتيز يعرف هذا بالغريزة عندما كان على رأس القوات فى بدايات القرن السادس عشر بأمر التاج الأسبانى لإخضاع العالم الجديد . فعندما استكمل كورتيز إنزال قواته وخيله على الساحل الشرقى للمكسيك أشار إلى سفنه الراسية على المخاطيف وأصدر أمره قائلا:" أحرقوها." وتم إحراقها. فى تلك اللحظة أدرك هو ورجاله أن لا مجال للعودة على أعقابهم وأن ما عليهم هو القتال بأى الموارد التى فى أيديهم . لقد كانوا فى موقف بالغ الخطورة ولا أحد للاعتماد عليه إلا أنفسهم.

وقد اقتنصت الشركات الجاهزة للقتال بصورة أو بأخرى لحظة تلك الشدة التى لابد وأن كورتيز ورجاله قد شعروا بها . ويحب آندى جروف رئيس إنتل أن يقول دائما :" إن الموسوسون فقط هم الناجون ." ويلقى بيل جيتس بملاحظته قائلا: إننا نتحدث عن الحياة والموت فى كل رسالة من بريدنا الإلكترونى." ويقول أحد مديرى تايم وارنر عن رئيس الشركة روبرت بيتمان:" إنه يعمل كما لو أن هناك أزمة بصفة دائمة." ويستطيع أفضل القادة فى مجال المال والأعمال أن يخلقوا هذه الحالة العقلية بالشعور بالتهديد المتزايد حتى عندما لا يكون ذلك مرئيا. وقد حقق ذلك جاك ولش رئيس شركة جنرال إلكتريك فى أواسط الثمانينيات ويفعلها الآن جورج ناصر رئيس شركة فورد فإنه مضطر للتعامل مع تهديد حقيقى جدا ينطوى على سحب الملايين من إطارات السيارات المعيبة فى سيارات فورد إكسبلورر : ويمثل هذا اختبارا قاسيا لجاهزية الشركة على القتال.

" إن أشد الأوقات تطلبا للاحتراس البالغ هى عندما يكون النصر فى متناول اليد. إن عليك بعد النصر أن تُحكِم رباط خوذتك "، هذا ما يحرض عليه القول اليابانى المأثور القديم . ربما كانت الطبيعة البشرية هى الاسترخاء لكن هذا تصرف خطير. فعندما هزم هانيبال الجيش الرومانى العظيم فى كاناى قضى وقته فى كابوا مع جنوده فى الراحة والشراب ومرافقة النساء المحليات الجميلات ولم يُحكِم هانيبال خوذته بعد النصر والحق أنه قد خلع خوذته وكذلك سلاحه و كانت النتيجة ضياع قوة الاندفاع ومن بعدها خسارة الحرب.

إن الشركات الجاهزة للقتال لا تتراخى أبدا حتى بعد الانتصار فإن جو الخطر القاتل والاحتراس الأبدى أمر مطلوب. فبينما لا تستطيع الشركة حرق سفنها فإن المؤكد أنها تستطيع بذل كل جهد ممكن لخلق البيئة التى تتشابه مع تلك التى واجهها كورتيز ورجاله .

المكافآت والتقدير والعقاب

أوردنا فى بداية هذا الفصل قصة القوات الخاصة فى الصومال فى الثالث من أكتوبر 1993 واليوم لا نحتفل بهذا اليوم كعيد وطنى لذكرى الرجال الذين سقطوا فى الصومال وربما لا يدرك واحد من بين كل ألف أمريكى مغزى ذلك اليوم وهذا لا يمثل أهمية لدى القوات الخاصة فإنهم لا يتطلعون للحصول على تقدير العالم المدنى . إن مكافأتهم هى كلمة هادئة وإيماءة بالرأس أو غمزة استحسان من رفيق .وقد يأتى التقدير فى شكل ميدالية أو شريط من القماش من قائد الوحدة التى ينتمى إليها. لقد قال نابليون:" لا يبيع الجندى حياته مقابل أى كمية من المال لكنه قد يفعل هذا مقابل قطعة من شريط من القماش." لقد فهم نابليون رجاله – إن المكافآت والتقدير حوافز قوية.

وفى مجال المال والأعمال يعتبر التقدير والثناء على جاهزية الأفراد والوحدات للقتال أمرا هاما ولدى شركات مارى كاى و فيدإكس و ساوث وست برامج ممتازة لتقدير الاستحقاق فتقوم ماى كاى بمكافأة الأعلى والأفضل فى الأداء بسيارات كاديلاك الوردية الفاخرة وتغمر فيدإكس المبرزين لديها بالثناء والمكافآت ومن أهم فعاليات اللقاءات نصف السنوية للمديرين هو التعليم والتشجيع والتقدير بصفة خاصة لأعلى العاملين وأفضلهم أداءً . وفى آخر لقاءات "عشيرة" وال-مارت بكى رئيس عمليات كندا عن تسلمه كأس سام والتون المهيب لصاحب فكرة المشروعات لذلك العام . لقد غمر ذاك الجميع بالبهجة.

كان الرومان يمنحون الجنود المتقاعدين قطعا من الأرض. وتاريخيا كانت الجيوش المنتصرة تسمح لرجالها بنصيب من غنائم الحرب. ومع ذلك فإن المكافآت المالية تحوز اهتماما أكبر فى مجال المال والأعمال عنها فى الأعمال العسكرية فالمال أهمية بالغة فى مجال المال والأعمال ويقول جون تشامبرز فى ذلك :" لقد

تعلمت أن خيار حصول العاملين على أسهم هو أفضل طريقة لتحفيظ العاملين. ويحوز الخمسمائة الكبار فى شركة سيسكو على ما قيمته حوالى 15 مليون دولار من أسهم الشركة المتراكمة لديهم .

عندما يقول موظف موهوب أحد مديرى فيدإكس:" إنى أفكر فى المغادرة." فإن هذا المدير مُخوَّل أن يعرض على هذا الموظف زيادة فى راتبه دون الرجوع إلى قسم الموارد البشرية. ولدى شركات أخرى وسائل أخرى للحفاظ على العناصر البشرية الجيدة فى سوق عمل محكم.

الأمر المدهش أنه حتى فى اليابان العتيقة بدأ دخول نظام الحوافز والمكافآت والرواتب وتستخدم أكبر الشركات رأسمالا فى السوق مثل دوكومو و سونى مثل هذه الوسائل ويقدم عدد ضخم من شركات الاتصالات والإنترنت الأوروبية وشركات الخدمات المالية نوعا من هذه التعويضات المالية للموظفين. ومع ذلك فإن 70% من شركات الولايات المتحدة تقدم الحوافز المالية وتقدم شركات أخرى خيارات الحصول على أسهم وتوزعها أيضا فى كل أقسام المؤسسة. ويرجع جزء من جاذبية شركة إنرون للبارزين من العاملين لديها إلى حق المساهمين الذى توفره للعمليات الناشئة – وتكون النتيجة هى نوع من المدفوعات على شكل يانصيب للمشاركين من العاملين. وهناك دلائل على أن هذه الأنواع من التعويضات المالية كحوافز تمثل إضافة لجاهزية الشركات للقتال وتطبق ميكروسوفت و إنرون مع شركات أخرى هذه القاعدة .

نتيجة المعركة المستمرة لوزارة العدل أصيب سهم ميكروسوفت فى البورصة بضربة وانخفضت تبعا لذلك قيمة الأسهم المخصصة للعاملين وفى بعض الحالات خصوصا للجدد منهم الذين صارت أسهمهم بلا قيمة وسقط الجميع تحت الماء كما يجرى التعبير الدارج . وبالنسبة لشركة مثل ميكروسوفت التى تخصص أنصبة غير متكافئة يصبح الأمر كارثيا لكن ميكروسوفت تحركت بسرعة لتحمى وتحافظ على أهم أصولها قيمة وهم العاملون لديها. ولذلك أعادت إصدار ما قيمته 70 مليونا من الأنصبة الجديدة وأعلنت عن ترقيات لوظائف نائب الرئيس ومهندس متميز وزيدت الرواتب لمستوى مجلس الإدارة وهذا أمر لا يجب الاستخفاف به فإن معظم الشركات المعرضة للهجوم قد تتصرف على العكس من ذلك بتخفيض المرتبات والمزايا كجزء من تخفيض النفقات لكن ميكروسوفت عرفت الطريق الأفضل لأنها تؤمن أن الناس فى نهاية الأمر هم الشركة.

" يوفر الثواب والعقاب أساس الضبط ."، كما قال سن تزو . وما ركزنا عليه حتى الآن هو الثواب وهو أمر محمود لكن ما يُنسى كثيرا هو أن العقاب يمكن أن يكون قوة شديدة الحفز وقد استخدمها الإغريق والرومان وكان وسيلة عظيمة الأثر.

كان الإغريق يتعاملون بقسوة مع سوء التصرف العسكرى . وتحكى إحدى الروايات عن الجنرال الأثينى أفيكرانس الذى صادف حارسا نائما فسحب سيفه وجز عنقه وهز كتفيه وهو يعقب قائلا:" لقد تركته كما وجدته تماما." وندر بعد ذلك أن يكون أى حارس أثينى فى غير أهبة الاستعداد.

ولم يكن الرومان أقل شدة فقد كان الموت فى الغالب عقوبة الجندى سيئ الأداء ولقد كانت وحدات كاملة تلقى هذا العقاب وكانت هى الطريقة الفعالة للتعامل مع التمارض والجبن وانعدام الحزم لأية جماعة أو كتيبة بكاملها. وكان على كل قائد يلحقه هذا العار أن يسحب عودا من القش من بين عشرة أعواد أحدها فقط أقصر من الباقين وكان جزاء من يسحب هذا العود القصير أن يُضرَب حتى الموت بأيدى رفقائه ومن يرفض منهم الاشتراك فى هذا يتعرض للقتل ولهذا بقيت ألوية الرومان حصينة وعصية على القهر وكان من أسباب هذا النظام العقابى بمختلف أنواعه بما فيها القتل.

فى أيامنا هذه نعتقد أننا قد بلغنا قدرا من التقدم والتنوير بما يمنعنا من اللجوء للعقاب كوسيلة للتحكم فى السلوك ولا ترغب الشركات الأمريكية اليوم حتى فى أن ترفع صوتها فى نقد العاملين فضلا عن استخدام أعواد القش الطويلة والقصيرة. ولكن هذا خطأ فإنه يجب استخدام أساليب التنزيل من المرتبة الوظيفية والاستقطاع من الراتب والفصل كوسائل عقابية على سوء الأداء . والمؤكد أن الحكومات شديدة الاحتراس والأبوية فى اهتمامها بحقوق العمال ووقوفها ضد فصلهم وتعيين بديل عنهم الأمر الذى يكلف الشركات ثمنا غاليا ولكن التكلفة تكون أفدح عندما يُستبقى أصحاب الأداء الأسوأ فإن عددهم مهما كان ضئيلا من الممكن أن يتسبب فى هدم روح الجماعة فى المؤسسة وإن وجود فرد واحد منعدم الكفاءة فى موقع سلطة يؤدى إلى هدم المؤسسة بكاملها . وتقدم شركة جنرال إلكتريك المثال حيث تقوم بصفة دائمة بغربلة صفوفها والتخلص من العاملين دون المستوى.

روح الجماعة

يتوافق القادة العسكريين العظام بشأن الدور الهام للروح المعنوية وكان نابليون يعتقد بحيوية أهميتها وكذلك كان الجنرال جورج مارشال الذى قال:" لا يكفى أن تقاتل فإن الروح المعنوية التى تدخل بها الحرب هى العامل الحاسم إن الروح المعنوية هى التى تنتصر فى القتال ." وأضاف إلى ذلك الزعيم الصينى ماوتسى تونج بقوله:" إن الروح المعنوية هى العامل الحاسم الوحيد فى الحرب." والروح المعنوية أو روح الجماعة كما أسلفنا الحديث عنها فى الفصل الحادى عشر ذات أهمية عظمى بحق للقوات المسلحة و بصفة خاصة لوحدات النخبة التى تكون فى حالة جاهزية دائمة للقتال وقد انتقل هذا المفهوم إلى عالم المال والأعمال.

" يستطيع المنافسون أن يشتروا الأصول المادية لكنهم لا يستطيعون شراء العاملين لدينا وعكوفهم على عملهم وإخلاصهم و ولائهم وشعورهم بأنهم جزء من حملة الشركة القتالية." ، ويضيف قائل هذه العبارة هرب كيليهر رئيس ساوث بوينت إلى ذلك قوله:" أن روح الجماعة هى لُب نجاحنا."

يتحدث الكثيرون من خارج ميكروسوفت بأسلوب يتعمد الانتقاص من قدرها بالحديث عن غرور الشركة وشراستها وطبيعتها المحاربة وهذا هو أحد الأسباب مى وراء شعور المنافسين بالعداء والكراهية تجاه ميكروسوفت. ولكن الأمر يختلف فى مقر الشركة فى ردمونت واشنطون حيث شعور العاملين ليس هو الغرور ولكنه الاعتزاز وليست الشراسة ولكنها روح الجماعة ودائما ما يكون للبارزين من المؤسسات عسكرية كانت مثل القوات الخاصة أو الشركات مثل ميكروسوفت من تدفعهم الغيرة للنواح والانتقاص من أقدارهم.

لا يستطيع عالم المال والأعمال أن يضاهى دفعة الأدرينالين فى القتال الذى يتهدد الحياة ولكن يمكنه أن يقاربها وقد قاربت ميكروسوفت هذا فى أوائل أيامها بنوبات العمل الدائمة وطلبات البيتزا للعاملين وأكياس النوم التى ينام العاملون فيها تحت المكاتب . ولكى تحرك الشركات العاملين وتثيرهم فإنه يمكنها أن تضع للعاملين فيها أهدافا ممتدة و مسوليات ضخمة تمثل إمكانات كامنة للانتصارات العظيمة. وهذا ماتحققه إنرون و جنرال إلكتريك وكذلك ديملر كرايزلر بالنسبة لكبار التنفيذيين الذين يتم الدفع بهم إلى مواقف تحديات جديدة.

لايوجد من بين القيود الحسابية للميزانية العمومية قيد للروح المعنوية وهذا أمر سيئ حيث أن لهذا القيد أهمية تفوق أهمية قيد التدفقات النقدية أو القيمة الاقتصادية المضافة أو أى إحصاء مالى يمكن استحضاره لقياس قابلية الشركة للبقاء. وهناك العديد من الوسائل لتحقيق الرفقة فى الشركة أو الوحدة وترابطها وتضامنها أو ما يسمى روح الجماعة . وكيفما كانت الطريقة التى تتحقق بها روح الجماعة فإنها تمثل العامل الحاسم فى نجاح استراتيجية الجاهزية للقتال.

التجسس على المنافس

كتب سن تزو قائلا:" اعرف عدوك واعرف نفسك وبهذا يمكنك أن تحارب مائة معركة بدون أن تحدث كارثة." إن جاهزية الوحدة للقتال تتطلب الحصول على معلومات دقيقة ومجددة عن العدو والعسكرية تجيد هذا ومجال المال والأعمال يكتسب إجادة متنامية فى هذا الأمر.

كانت موتورولا فى 1982 من أوائل أكبر الشركات فى إنشاء وحدة مخابرات الشركة وكان يرأسها جان هرنج مخابراتى سى آى أيه CIA المتقاعد الذى كان يقدم تقاريره إلى الإدارة العليا مباشرة. وكما يقول هرنج:" إن الفكرة هى إنشاء صورة مماثلة تماما للتفاعل بين سى آى أيه والبيت الأبيض فى شركة موتورولا . وكما لاحظنا من قبل فإن كل الشركات تقريبا اليوم وخصوصا العاملة فى مجال الهاى تك لديها وحدات مماثلة تسعى للتقصى عن اندماجات المنافس مع شركات أخرى والتكنولوجيات الجديدة وتسجيل براءات الاختراع.

وفى هذا المجال استأجرت شركة أوراكل أفرادا من خارجها لمهمة غربلة نفايات وقمامة ميكروسوفت وفى هذا يقول إدى ماكلاين من شركة كراوت آند شنيدر بنبرة ساخرة:" إننا نقوم بعمليات غوص كثيرة فى صناديق القمامة." ويشار إلى هذا النوع من عمليات جمع المعلومات على أنها "تجسس على المنافس" وهو تلطف فى وصف مهمة رخيصة. ورغم أن الشركات لا تحب الحديث عن هذا علنا فإن الجاهزية للقتال تتطلب بصورة أو بأخرى عدوانية فى جمع المعلومات كى لا تُؤخذ على حين غرة بمبادرة تنافسية مفاجئة.

المرونة

تتطلب استراتيجية الجاهزية للقتال مرونة فى الفعل كى يمكن تحقيق استجابة سريعة لأى موقف جديد . فمن الممكن إنزال القوات الخاصة فى موقف متغير أو حقن هذه القوات بواسطة الناقلات المائية سريعة الحركة أو بواسطة النقل البرى . ويتم تدريب الأفراد على الأعمال الحربية فى الصحراء والغابات والمناطق الحضرية وحتى مناطق القطب المتجمد وتتاح لهم مجموعة شديدة التنوع من الأسلحة التى تناسب الظروف التى يجدون أنفسهم فيها. وتعتبر الوحدات العسكرية التقليدية أحادية البعد فى قدراتها الوظيفية : المدفعية ، المشاة ، الميكانيكية و هلم جرا. لكن القوات الخاصة من ناحية أخرى أكثر مرونة إلى حد بعيد وذات طيف واسع من القدرات القتالية . وتتطلب الجاهزية للقتال أو جاهزية المنافس فى عالم المال والأعمال تلك المرونة أيضا.

وفى عالم التصنيع يمكن الوصول إلى أقصى درجة من المرونة عن طريق تجميد تصميم المنتَج لأطول زمن ممكن لإدخال التغييرات فى آخر لحظة. كما يمكن للنمذجة وقياسية الأجزاء والمكونات كلما أمكن ذلك أن تضيف إلى مرونة التصنيع . كذلك يحقق المرونة إدخال طرق التصنيع حسب تدفق الطلبات وخلايا العمل شبه الدائرية وليس خطوط الإنتاج التقليدية.

جعلت تكنولوجيا الكمبيوتر المرونة فى تسعير المنتَج والخدمة أمرا ممكنا بدرجة كبيرة ويسمى تطبيق تلك التكنولوجيا إدارة العائد وكانت شركات الخطوط الجوية هى أول من استخدمها وتبعتها الفنادق . وتعنى إدارة العائد ببساطة أن يجرى تحديث الأسعار- رفعا وخفضا لتعظيم الإيرادات والأرباح والمتوقع أن نشهد زيادة فى مرونة التسعير فى السنوات القادمة. ومع ذلك فإنه على الشركات أن تكون شديدة الحذر كما اكتشفت كوكاكولا التى وضعت خطة لرفع الأسعار أوتوماتيكيا فى ماكينات البيع الأوتوماتيكية فى الأيام الحارة لكنها تراجعت عنها بعد صياح الزبائن علنا.

وقعت البحرية الأمريكية عقد إسناد outsourcing [تكليف الغير بإنتاج السلع والخدمات حتى تتفرغ لمهامها الأساسية] بقيمة 7 بليون دولار مع شركة EDS تقوم هذه الشركة بموجبها بإدارة شبكة حاسبات البحرية وكان من شأن هذا أن يوفر حرية أكبر للموظفين والموارد الرأسمالية مما يزيد من المرونة فى المعارك. وللإسناد نفس النتائج المرغوبة فى عالم المال والأعمال ومع المراقبة الدقيقة يضيف الإسناد إلى مرونة الشركة. ويكون لهذا التركيز أثره على ما أصبح يُطلق عليه القدرات الأساسية . والفائدة الأخرى للإسناد هى كسر تراكى الأصول الثابتة فى المؤسسة وبهذا لم تجد شركة هيوليت باكارد حاجة لتقييد بلايين الدولارات على هيئة مصانع وبواسطة إسناد اللوجستيات أيضا لاتجد شركة ساترن نفسها مضطرة إلى استثمار ملايين الدولارات فى إنشاء مخازن أو عربات نقل أو أجهزة للتعامل مع قطع الغيار والبضاعة الجاهزة . كما أنه بواسطة الإسناد تصبح الأصول أكثر سيولة ويمكن إعادة استخدامها بسهولة.

تعتبر الثكنات ذات الأسطح العدنية من ملامح معظم القواعد العسكرية وهذه الثكنات ذات الشكل شبه الاسطوانى سهلة التركيب والفك ويمكن استخدام هذه الملاذات كمكاتب وثكنات ومساحات تخزين وزادت بدرجة كبيرة من مرونة الحركة للعسكرية . وهذه الثكنات بقايا من ذكريات الأيام الماضية لشركة دل وعشرات من مبانيها ذات الطابق الواحد المنتشرة على باحة راوند روك فى تكساس والمكاتب من داخلها ذات تقنية عالية ولكنها إسبرطية الطابع ويصف أحد مهندسى دل ساخرا هندسة هذه المبانى بأنها " سجن حديث."و هذه الأبنية العملية الكفء التى تتلظى تحت شمس صيف تكساس تتوافق مع المتوقع من شركة عالمية رشيقة وسريعة الحركة . إن دل فى حرب مع منافسيها وتعيش حالة الحرب فى كل جوانب عملها بما فيه مرونة المبانى التى تؤوى العاملين بها.

تشكل المبانى المشتركة للشركة بصفة عامة صرحا هائلا سواء كانت مواقعها فى نيويورك أو شيكاغو أو لندن أو باريس أو طوكيو . ويصمم بناؤها الهندسى ليعكس شخصية الشركة وروحها وقد يحقق كل هذا ولكنه قد يكون عتيقا وغير ضرورى ولا يناسب عالم المال والأعمال اليوم . إن المركز الرئيسى أو أى مبنى ثابت فى موقعه بينما أرض معارك منافسة عالم المال والأعمال المعاصرة متغيرة على الدوام من مكان ما على ظهر الكوكب إلى مكان آخر. ومثال على هذا شركة جيه دى إس يونيفيز JDS Uniphase وهى شركة رائدة فى صناعة الألياف البصرية. ولكى تواجه الشركة متطلبات السوق دائمة التنقل يدير المدير العام عملياتها من خارج أوتاوا ويديرها المدير المالى من سان جوزيه ومدير العمليات من سانتا روزا وتتوزع بقية لجنة التشغيل على مواقع فى أرجاء الولايات المتحدة وكندا حسب الحاجة . إن المعنى الحقيقى هو أن جيه دى إس يونيفيز ليس لديها مركز رئيسى – وهذا ما يجب أن يكون.

إن المال والأعمال وهى حرب لا يدور فيها القتال براحة فى موقع واحد مجاور لمقر إدارة عامة ثابت ففى أثناء القتال قد يغير الجنرال ومعه هيئة الأركان المقر العام مرات كثيرة حتى على مدار معركة واحدة والمفهوم هو أن المقرات العامة مؤقتة وتتغير بصفة دائمة اعتمادا على سير المعارك ويتجه عالم المال والأعمال إلى أن يكون على ذات الوتيرة فإنه لم يعد محدودا بإقليم واحد كما كان حتى نهاية القرن العشرين. وتعتبر شركة ديلويت واحدة من بين مئات الشركات التى أدخلت مفهوم الفندقة التى يتم فيها توفير مساحات عمل ذات تسهيلات اتصال وحاسبات آلية وتسهيلات أخرى فى كل أنحاء القطر للتنفيذيين والمديرين والطواقم لمتابعة الأعمال الإدارية أو ما سواها من أعمال. وتقول سوزان زافيرو مدير عام التشهيلات الوطنية :" إن الأمر شبيه بقدوم النزلاء إلى فندق كارلتون."

والحقيقة أن المدير العام ليس بحاجة لمقر إدارة دائم طالما كان مسلحا بأجهزة الهاتف الخلوى النقال وتسهيلات الإنترنت والحاسب النقال أو طائرة جاهزة للإقلاع إذا اقتضى الأمر. إن مقر الإدارة العام أو المركز الرئيسى بالمعنى الحرفى والرمزى لا يتوافق مع جاهزية الشركة للقتال فإنه يحد إلى درجة كبيرة من مرونتها . لهذا فإن الأمر يقتضى ضرورة استخدام كل وسيلة متاحة ابتداء من الإسناد [التشغيل لدى الغير] إلى الفندقة و ما سواهما من أجل زيادة مرونة الشركة التى تضيف بدورها إلى جاهزيتها للقتال.

تقبل الأخبار السيئة

عندما تحول المد لصالح الحلفاء فى العامين الأخيرين للحرب العالمية الثانية جلس هتلر القرفصاء فى مقره المسمى وولف لير Wolf's Lair فى غابات النمسا ثم فى مخبئه الإسمنتى تحت الأرض على عمق خمسين قدما تحت أرض برلين وكان محاطا بالمتزلفين من مثل الجنرالات كيتل وجودل الذين منعهما الرعب من أن يخبروا قائدهم بالأنباء السيئة . ولقد كان خوفهم مبررا فقد كان معروفا عن هتلر شدة غضبه عندما يصله تقرير عن موقف سلبى أو يشى بالشؤم وكان يقرِّع الرسول الذى يحمل هذه الأنباء بكلمات شيطانية صارخة وكانت النتيجة- لحسن حظ الحلفاء – أن اتخاذ القرار الألمانى صار منفصلا عن الواقع لسبب بسيط وهو أن ضباط هتلر أمسكوا عنه المعلومات الضرورية الحرجة . وقرب النهاية كان هتلر يتنقل بلا هدى بين خرائط الموقف عن مواقع وحدات السفن الحربية والمدرعات التى تم الاستيلاء أو القضاء عليها من أسابيع ولم يكن أحد من ضباطه راغبا فى أن يخبره بأن هذه الوحدات لم يعد لها وجود. حقيقة الأمر هو أنه ليست هناك أخبار سيئة . و كما كتب شكسبير من قبل:" ليس هناك شئ يعتبر حسنا أو سيئا فى حد ذاته فإن التفكير هو ما يجعلها كذلك." وتتطلب الجاهزية للقتال هذا النوع من وجهة النظر فيجب أن ننظر إلى الأنباء القادمة ليس على أنها إيجابية أو سلبية فهى-بكل

ببساطة- معلومات يجب التصرف بناءً عليها وتفهم أفضل الشركات وكذلك قادتها الأمور على هذا النحو. فكما ينصح آندى جروف رئيس إنتل:" لا يجب تحت أى ظرف من الظروف إطلاق الرصاص على الرسول." كذلك يقول دوجلاس دافت المدير العام الجديد لشركة كوكاكولا :" لا أريد أن أسمع أنباء جيدة فقط. ويطلب بيل جيتس من العاملين لديه قائلا:" مع كل خبر حسن أرسلوا خبرا سيئا." ويقول جون تشامبرز مدير عام سيسكو:" إن الإطراء أمر لطيف وأحتاج إليه دائما لكننى استمع بعناية أكبر إلى ما يجب أن نفعله بصورة أفضل."

فى أعقاب تقرير عن حريق فى مصنع مورد كبير حرص برتى كورهونن كبير حلالى المشكلات فى نوكيا على أن ينتشر الخبر ويصل إلى أهم العاملين . وقال بعد الحادث:" إننا نشجع انتقال الأخبار السيئة سريعا [فى جميع أنحاء الشركة]."

وهناك فى الأخبار قصتان تتعلقان بهذا إحداهما خاصة بشركة ميتسوبيشى موتورز . لمدة عقد كامل حجب المديرون فى المستوى الأوسط عن كبار المديرين التنفيذيين التقارير الخاصة بتسرب فى خزانات الوقود وأخطاء فى المحركات ونظام مكابح /فرامل معيب . وكان هؤلاء المديرين يقومون سرا بإصلاح المركبات لتجنب العلانية وتدخل الحكومة لسحب السيارات المعيبة من السوق والعقوبات التى قد تلحق بهم.

أما القصة الثانية فتتعلق بشركة يابانية أخرى هى بريدجستون فإن مداس الإطارات المعيب من ماركة فيرستون كان له صلة بحوادث مقتل مائة راكب وقائد سيارة فى الولايات المتحدة وكانت تقارير محطة تليفزيون CNBS تشى بأن هناك احتمال أن بريدجستون كانت تعلم عن المشكلة من عامين ولو أنه تم إبلاغ الإدارة العليا بذلك لما حدث شئ. والواضح هو أنه لم يكن لدى متسوبيشى أو بريدجستون ثقافة شركة تتحرك فيها المعلومات سواء كانت حسنة أو سيئة فى كل أنحاء المؤسسة.

سوف لن تفلت متسوبيشى وبريدجستون من الزبائن والعاصفة النارية القانونية والتنظيمية التى استعرت وقد تختفى بريدجستون من السوق الأمريكية وقد تفقد متسوبيشى استقلالها لصالح ديملركريزلر التى تملك بالفعل حصة كبيرة فيها. والواضح تماما هو أن كوارث بهذا الحجم لم تكن لتلحق أبدا بشركات مثل سيسكو و ميكروسوفت و كوكاكولا و إنتل لأن إدارة هذه الشركات تفهم أن المشكلات جزء كامن فى مجال المال والأعمال يجب الإقرار بها والتعامل معها على وجه السرعة. إن الخبر السيئ فى مجال المال والأعمال شبيه برؤية صرصور على أرضية المطبخ – وليس أحدهما منفصل عن الآخر فكلاهما يجب التعامل معهما فى التو واللحظة. أن تقبل الأخبار السيئ عامل هام لنجاح استراتيجية الجاهزية للقتال.

الاتصالات الفورية

لمدة أسبوعين تقريبا فى صيف 1863 كان الجنرال روبرت إى لى Robert E. Lee يتقدم بقواته إلى بنسلفانيا ولكنه فقد الاتصال مع الفرسان تحت قيادة جيه إى بى ستيوارت الذى كان بمثابة عينا لى وأذناه ولم يكن لدى لى أية فكرة عن موقع العدو مما كان يمثل ضررا عظيما بالنسبة له وكان من نتيجة ذلك أنه تعثر فى طريقه بجيش الاتحاد الذى كان يسيطر على الأرض العالية فى جتسبرج وهناك لعب التاريخ لعبته وحاقت الكارثة بقوات الكونفيدراليين . وعلى النقيض من ذلك يستطيع رئيس الأركان اليوم من غرفته بالبنتاجون أن يتحدث مباشرة مع قائد فصيلة عسكرية تحت النار فى ناصية أحد شوارع كوسوفو. وتتسم الاتصالات العسكرية الأمريكية فى الأعمال الحربية بالفورية والقدرة على الوصول إلى كل ركن من أركان ميدان المعركة. وهكذا يجب أن يكون الأمر لأى جاهزية قتال عسكرية أو فى مؤسسات المال والأعمال .

يقول كوت ماكنيلى رئيس شركة سن ميكروسيستمز :" إذا لم يكن لعملك موقع دوت كوم فسوف ترتد الأمور عليك." وكان فى قوله هذا يشير إلى الاتصالات الفورية التى يوفرها الإنترنت لجاهزية الشركة فى المنافسة فالعاملون والزبائن والموردون على اتصال مباشر عبر شبكة الإنترنت Online .

وحتى أواخر 1995 كان موظفو قسم الحسابات لأية شركة ينزوون لأسبوعين أو ثلاثة فى شهر ديسمبر من كل عام لغلق دفاتر العام لكن شركة مثل سيسكو تستطيع الآن أن تغلق سجلاتها المالية فى يوم واحد فى أى يوم من العام . ويقول لارى كارتر رئيس حسابات هذه الشركة :" كلما نشرنا المعلومات فى الشركة صار من الأسهل إصلاح أية مشكلة قد تنشأ فى أى وقت." فالمعلومات متاحة للجميع فى كل أرجاء سيسكو فى الوقف الحقيقى [فى نفس اللحظة] مما يسمح بتطوير قوة اتخاذ القرار داخل المؤسسة وحتى خطوطها الأمامية وهذا يسهم بدوره بدرجة كبيرة فى جاهزية القتال الشاملة للشركة .

وليست التكنولوجيا الفائقة وأحدث الأجهزة هى المفتاح دائما للاتصالات الفعالة . فكما يظهر من قصة شركة دل التى وظفت مؤخرا موى جرزيلاكوفسكى نائبا أول الرئيس لشئون أجهزة اللاسلكى وأُعطيت فى أول يوم لها فى الشركة أسماء خمسين من أهم العاملين الأكثر معرفة فى تكنولوجيا اللاسلكى وقد التقت بهم جميعا على مدى شهر من عملها بالشركة وقالت عن هذا فيما بعد:" إن هذه هى الطريقة التى تنقل بها دل المعرفة والقوة وهى الطريقة الأكثر فعالية [الاتصال المباشر] ."

يجب أن يكون لدى قائد الوحدة العسكرية ذات الجاهزية للقتال معرفة بأوضاع المعركة فى الوقت الحقيقى [فى نفس وقت وقوعها] . كما يجب إضافة إلى ذلك أن تكون لكل فرد فى الوحدة القدرة على الاتصال بكل فرد آخر. وتتطلب

الجاهزية للقتال فى الوحدة أو القسم أو القطاع أو فى الشركة بأكملها نفس المستوى من الاتصال واليوم توفر التكنولوجيا إمكانية هذه الاتصالات التى تستخدمها بالفعل الشركات ذات الجاهزية للقتال .

القيادة

كان اللواء تيودور روزفلت جونيور إبن رئيس أمريكا فى بداية القرن على رأس الجيش الرابع فى نورماندى فى بدء الحملة العسكرية D-Day للإنزال فى السادس من يونيو 1944 . وكانت الخطة أن ينزل مع رجاله على مكان محدد على امتداد شاطئ أوتاه بعد الفجر مباشرة . كان التدريب على هذا قد تم من قبل وبتفصيلات بالدقيقة والياردة لكن الأمور سارت على غير المراد ووقعت أخطاء فقد انقطعت الاتصالات وأخطأت نيران التغطية البحرية على الشاطئ أهدافها ولم تنزل على البر وحدات الدعم المدرعة والأهم أنه تم إنزال الوحدات على مسافة أبعد بآلاف الياردات عما كان مخططا. ووجد روزفلت رجاله محصورين فى شريط رملى ضيق تحت قصف القنابل ومدافع المورتر الألمانية الخفية فى خنادق وأماكن أعلى منهم وكان المسيطر حينئذ الشعور بالخوف وعدم اليقين والعجز والرعب وأصاب الشلل الرجال . ووسط صخب المعركة علا صوت ملازم صغير صائحا بروزفلت:" سيدى! لقد نزلنا فى المكان الخطأ." لكن الجنرال نظر إليه بهدوء ورد عليه بقوله:"ليس هذا مهما يا بنى. سوف نبدأ الحرب من هنا." وبدأت الحرب بالفعل تحت قيادة روزفلت.

ويقع إلى جانب تلك القصة تماما ذلك الموقف الذى واجه بيل جيتس وهو تحدى الإنترنت الذى أشرنا إليه من قبل وتعامل جيتس مع ذلك الموقف بما صار يعرف اليوم بالاسم الشهير : المفكرة Memo . كانت رسالة جيتس للعاملين فى ميكروسوفت فى جوهرها نفس ماكان يعنيه روزفلت حين قال جيتس:" " أنظروا ! ما مضى فات ولم يعد مهما. هاهنا نحن ومن هنا سوف نبدأ [حرب الإنترنت] ."

كان روزفلت جنرالا بينما كان جيتس مديرا عاما لكن قيادتهما كانتا فى اللحظة الحرجة هى العامل الحاسم فى التجويل العكسى لموقف كارثى لكلتا المؤسستين تحت قيادتهما . وهذه هى القيادة فى أعلى مستوياتها وفى أقصى حالات أهميتها فى الأوقات الحرجة. لكن عندما يكون الأمر متعلقا بالجاهزية للقتال فإن القيادة يجب أن تتبدى فى جميع مستويات المؤسسة .

إن توجه القوات الخاصة هو العمل الجماعى وروح الفريق وفى أى ظروف قتالية معينة تأتى القيادة من أى فرد من أفراد الفريق. ويتكون فريق القتال النمطى للقوات الخاصة من ضابطين وعشرة رقباء ولكل فرد فى الفريق دور مخصوص مثل الاتصالات أو التخريب أو الإسعافات الأولية لكن كل فرد قادر على تولى جميع الأدوار الخاصة بالباقين وكل فرد قادر على القيادة إذا قتل آخر أو جرح . وهذا النوع من القيادة هو أحد متطلبات استراتيجية الجاهزية للقتال . وإذن فإن للقيادة من قمة المؤسسة إلى أدنى المناصب فيها تعتبر مسألة حيوية لنجاح تنفيذ استراتيجية الجاهزية للقتال.

الشغف والحماسة للمعركة

قاد الكولونيل تيدى روزفلت – رئيس الولايات المتحدة فيما بعد- هجوما على سان جوان هيل فى يوم حار تتبخر مياهه فى كوبا خلال الحرب الأسبانية-الأمريكية فى 1898 وكان جنود روزفلت يسيرون على أقدامهم بينما كان هو يعتلى صهوة جواده وكانت هيئته بالمنديل الأحمر حول عنقه وانعكاس ضوء الشمس على نظارته منظرا موحيا لرجاله مع أنه كان بذلك هدفا بارزا للأسبان الذين يتميزون بدقة التصويب. كان العرق يتصبب منه والرصاصات تدوى من حوله وكشر عن أسنانه وهو يتقدم صاعدا إلى التل . فيما بعد كتب روزفلت عن هذا قائلا: إن كل الرجال الذين يشعرون ... بأى بهجة فى المعركة يعرفون تلك الحالة التى ينهض فيها الذئب فى القلب."

لقد كان هذا الشغف بالمعركة أعظم جنرالات أمريكا وقد كتب الرائد الشاب جورج واشنطون عن إحدى المعارك التى قاتل فيها أثناء الحرب الفرنسية-الهندية قائلا:" لقد سمعت صفير الرصاصات . صدقنى إن هناك شئ من السحر فى هذا الصوت." وكان للجنرال باتون أحاسيس مماثلة يقول عنها:" مقارنة بالحرب تسقط كل أشكال العمل الإنسانى فى مهاوى لا مغزى لها . ويعلم الله كم أحبها [الحرب]." وحتى المحارب المهذب روبرت إى لى كتب فى ذلك قائلا:" لولا أن الحرب شئ فظيع لازددنا بها شغفا ."

تتطلب استراتيجية الجاهزية للقتال هذا النوع من الإثارة والشغف بين قادة المؤسسات وهم الذين يستجيبون له فى التو واللحظة . لقد صرخ الرقيب دان دالى فى رجاله فى بيلو وود فى 1918 خلال الشهور الأخيرة للحرب العالمية الأولى قائلا:" تحركوا يا أبناء العاهرات ! هل تريدون أن تعيشوا للأبد؟." ولا شك أنهم استجابوا له وخرجوا من خنادقهم العميقة الآمنة نسبيا وشنوا هجومهم على التحصينات الألمانية.

" تجاوز عن إساءة واحدة وسوف تشجع بذلك على ارتكاب الكثير من الإساءات." كان هذا ما كتبه بوبليوس سيروس وعلى أساس من هذا الاعتقاد يدير بيل جيتس شركة ميكروسوفت . وتشتهر شركة ميكروسوفت ،مثلها مثل الشركات الأخرى ذات الجاهزية للقتال، بأنها بالغة الحساسية وتجد متعة فى القتال وسوف لن يقاد رجالها فى ردموند بسلبية إلى مذبحة قاعات محاكم وزارة العدل . والشركة التى غابت عن الحملات السياسية السابقة لا تلقى بأموالها فى كل مكان حول

واشنطون لمواجهة نفوذ آى بى إم و أوراكل و سن ميكروسيستمز فى إدارة العدل ويقول فى ذلك المتحدث الرسمى لميكروسوفت متضجرا :" سوف لن ندعهم يحددون لنا ما نفعل وما نقول فى المناقشات."

كتب كلاوسفيتز يقول:" كلما كانت المواجهة بين الجرأة والوجل فإن الجرأة هى المنتصرة." وهذا حقيقى بدرجة كبيرة لكن المسألة هنا ليس العسكرية أو جرأة القتال لكن المسألة هى حب القتال كغاية فى حد ذاته - القتال بوصفه متعة . وهذا الحماس للمعارك هو ما يميز المؤسسة الجاهزة للقتال.

الاستجابة الفورية

تقول حكمة مأثورة للساموراى :" عندما تغادر البوابة تصرف وكأن العدو على مرأى منك ." وهذا يعنى أن المحارب يكون فى يقظة دائمة وجاهزية للقتال. وتناسب هذه النصيحة احترافية مجال المال والأعمال فى أيامنا هذه حيث يدور الحديث كثيرا عن المنافسة العالمية وثورة الإنترنت وكلتاهما حقيقتان تدعوان إلى طرق جديدة تماما فى أداء المال والأعمال وتتطلب الاستجابة الفورية للمواقف دائمة التغير وسوف لن تبقى إلا الشركات التى تنفذ بصورة جيدة استراتيجية الجاهزية للقتال وهى آخر الاستراتيجيات المعروضة فى هذا الكتاب.

الفصل الرابع عشر

الخلاصة

الدروس المستفادة

" علينا أن نتعلم من الماضى "
الجنرال جورج س. باتون

" إن من لا يتذكرون الماضى تصيبهم لعنة تكراره "
جورج سانتيانا

" إننا نقضى الكثير من الوقت فى النظر إلى الخلف لنكتشف ما تعلمناه وكيف نقوم بتطبيقه."
هارى لونجول – نائب أول رئيس إكسون موبيل

مراجعات ما بعد الفعل

كان جورج باتون يعانى من صعوبات القراءة dyslexia وهو صبى صغير لكنه تغلب عليها وتخرج من كلية وست بوينت العسكرية واستمر حتى صار دارسا طوال حياته للحروب الماضية . وعندما كان جنرالا فى شمال أفريقيا وسيشل خلال الحرب العالمية الثانية كان يسلى ضباطه بحكايات مثيرة عن المعارك التى دارت من مئات وربما آلاف السنين على نفس الأرض التى كانوا يقفون عليها. لقد درس باتون تلك المعارك وطبق ما تعلمه منها فى جهوده الحاضرة ضد النازيين.

وفى عام 1924 كان باتون فى الأربعين من عمره وتولى رئاسة كلية الحرب المهيبة فى ليفينويرث فى ولاية كنساس وكانت هذه الكلية تماثل بالنسبة للتدريب العسكرى ما تقوم به كلية هارفارد للأعمال فى مجالها فقد خصصت للقيادات الوسطى المؤهلين للمناصب العليا. وفى ليفينويرث كانت المعارك الكبرى فى الماضى حالات دراسة يتم تحليلها للتبصر واستخراج أفضل الممارسات لتطبيقها فى الحروب وهذا ما تفوق فيه الجنرال باتون.

تقوم العسكرية بعمل أفضل مما يقوم به عالم المال والأعمال فى تقييم الأحداث سواء كانت استراتيجية أو تكتيكية . ويشير الجنرال ويليام والاس إلى هذه التقييمات بوصفها مراجعات ما بعد الفعل ويعتقد أنها أدوات تعليمية قوية للمحترفين العسكريين. وعلى النقيض من ذلك لا تقوم الشركات بمراجعات رأس المال الرئيسى ومشروعات الدعاية و البحث كثيرا بما يكفى لفهم الدروس الرئيسية المستفادة . ولا يقوم المشتغلون فى العمليات التكتيكية المتنوعة باستخراج الخلاصة

بدرجة كافية ليتعلموا ما الذى نجح وما الذى فشل. لكن الموقف بدأ يتغير إلى حد ما. وأحد الأمثلة على ذلك شركة جنرال إلكتريك التى تهتم بمراجعة جهودها الماضية فى كل أقسامها لتحدد أفضل الممارسات حتى يتم استخدامها فى الشركة بكاملها فى المستقبل . وكذلك تستخدم جنرال إلكتريك مواقف فعلية ماضية بوصفها حالات دراسة تقدم فى جامعتها الداخلية . وعلى المستوى الأكاديمى يزداد عدد الكليات التى تستخدم حالات الدراسة كوسائل فعالة للتعلم من الماضى . إن لمراجعات الماضى قيمة لا تُقدر بثمن للتعامل مع المستقبل

كتب الشاعر والفيلسوف العظيم جورج سانتيانا عن أهمية التعلم من الماضى كى لا تتكرر أخطاؤه . إن النظر إلى حروب الماضى والمعارك وحتى الكمائن البسيطة لتعلم الدروس المناسبة يمكن أن تكون له قيمة لا تقدر بثمن فى شن الأعمال الحربية فى المستقبل بقدر أكبر من الكفاءة . ويصدق الأمر ذاته على عملية المراجعة لحالات الدراسة فى مجال المال والأعمال على مستوى الشركة و القسم والإدارة . وهذا الفصل الأخير هو نوع من المراجعة أو الخلاصة لمعرفة ما تم تعلمه.

النقاط العشر الأهم

يستخلص مختلف القراء من هذا الكتاب مجموعة مختلفة من الدروس بالإضافة إلى هذا الدرس . وإدراكا منا لهذا فهاهى النقاط العشر الأكثر أهمية التى يجب تذكرها: القيادة ، الناس ، التكتيكات ، المهمة ، المنافسة ، تقارب الحرب والمال والأعمال ، نموذج التخطيط الاستراتيجى ، الاستراتيجيات المنتصرة و أصل الاستراتيجية. وكلها تتعلق بجوهر موضوع الكتاب فى الاستراتيجية وعلى القارئ أن يصل ما بين هذه القائمة و قائمته الخاصة.

القيادة

من عرض استراتيجية الهجوم على موطن القوة التى اتبعها اليابانيون فى بيرل هاربر لوحظ أن أحد العوامل الحاسمة للنجاح هو قيادة الأدميرال إيسوروكو ياماماتو . وفى إعادة سرد انتصار روسيا على نابليون فى 1812 تتبدى أهمية الدور الحاسم الذى لعبه الجنرال كوتوزوف . وفى تنفيذ استراتيجية نقطة الخنق فى ثرموبيلاى كانت لقيادة ليونيداس ملك إسبرطة الأهمية البالغة. وبعد أن فشل الجنرالات الآخرين كانت قيادة الجنرال جرانت هى التى قادت لانتصار الاتحاديين فى الحرب الأهلية الأمريكية وذلك باستراتيجيته فى الحرب بلا هوادة . و باستثناءات قليلة اعتمد تصميم وتنفيذ معظم الاستراتيجيات على القيادة بدرجة كبيرة.

للفريق أهمية أكيدة فى الأعمال الحربية وخصوصا على المستوى التكتيكى أو إدارة العمليات. والمؤكد أن القوات الخاصة تشتهر بالقتال كفريق . وقد كتب الكثير فى أدبيات الإدارة عن الفِرق فى موقع العمل- وخصوصا عن الفرق متداخلة الوظائف. وشركة هوندا من بين أوائل الشركات فى استخدام الفرق فى التصميم وفى إدخال وسائل نقل جديدة إلى السوق. وفى هذا تم تجميع فرق للعمل معا من أقسام التسويق والهندسة والمشتريات والتصنيع والتصميم والحسابات وأصبحت هذه المقاربة الآن معيارا قياسيا فى الصناعة. وتلعب الفرق اليوم دورا هاما فى عالم المال والأعمال ولكن هذا لا يعنى أن الفريق بديل للقيادة خصوصا حين يتعلق الأمر بالتخطيط الاستراتيجى.

وإذن فإن أول النقاط الهامة التى نستخلصها من هذا الكتاب هو أنه فى الحرب وإلى حد بعيد فى المال والأعمال يتطلب وضع الاستراتيجية والإشراف على تنفيذها قيادة بارزة وإن الاستراتيجيات الفائزة لجنرال إلكتريك و ميكروسوفت و سيسكو و ديزنى على سبيل المثال نشأت بقدر غير قليل من قيادة ولش و جيتس و تشامبرز و إيزنر فى كل شركة على التوالى.

ولا يجب أن ننسى أن جذور كلمة استراتيجية Strategia تشير إلى الجنرالية أو براعة القائد العسكرى و بهذا لا يمكن الفصل بين الاستراتيجية والقيادة من جهة التعريف.

2. الناس [العاملون]

تعتبر شركة وارين بفيت "بيركشايرهاذاواى" فى الأساس شركة قابضة تتكون من رزمة أسهم لنحو عشر شركات . وسياسة بفيت المتبعة طويلا بصفته الرئيس تقوم على الاستحواذ على الشركة عندما يكون لها عمل مباشر سهل الفهم بما يمكّن الآخرين من فهمه بسرعة. ومن بين ممتلكات بفيت على سبيل المثال شركات كوكاكولا وصحيفة واشنطون بوست وشركات جيليت و ديرى كوين و جيكو و سى كانديز و أميريكان إكسبرس. وما يدعو للاهتمام هو أن بفيت لا يملك أية أسهم فى ميكروسوفت برغم كون بيل جيتس من أفضل أصدقائه وكلاهما من بين أغنى خمسة أشخاص فى أمريكا ويتشاركان فى مجموعة كبيرة من الاهتمامات الاجتماعية . إن بفيت لا يمتلك أسهما فى مكروسوفت لأنه يعتقد أنها عمل بالغ التعقيد بما لا يمكنه فهمه .

حقا إن عمل ميكروسوفت ليس سهل الفهم ولابد أن هناك أوقاتا لا يستطيع فيها جيتس وبالمر -بوصف أولهما الرئيس والآخر مدير عام الشركة – أن يفهماها بشكل كامل. ومع ذلك فإن هناك شيئا يستطيع شخص من الخارج مثل بفيت أو أى شخص آخر أن يفهمه بخصوص ميكروسوفت وهو استراتيجيتها فى توظيف واستبقاء العاملين لديها فإن ميكروسوفت توظف فقط الأكثر ذكاءً وحماسة و صلابة وتستبقيهم لديها بواسطة تكليفات متحدية وثقافة خاصة بالشركة تدفع للنشاط والامتلاء والاعتزاز وكذلك بخيارات كريمة لتملك الأسهم. ويقول جيتس:" جوهر

فلسفتنا هو أنك عندما تجمع باقة من الأذكياء فإن ما ينتج عن هذا هو أعمال عظيمة." وهذا منطق لا يقبل الجدال: إن الشركة التى تتكون من أناس أذكياء يتميزون بالصلابة والولاء الشديد ويكرسون حياتهم للشركة هى الشركة التى تسود بغض النظر عن نوعية الصناعة التى تقوم بها أو الحالة الراهنة التى تكون عليها.

وهذا المنطق يوحى لبفيت بمقاربة بديلة للاستحواذ والاستثمار ولينسى أمر الفهم لما وراء العمل الذى يستحوذ عليه ويتخذ بدلا من ذلك قرار الاستحواذ بناءً على ما بهذه الشركة من أناس من أعلى المناصب إلى أدناها . والحق أن القيام بهذا ليس على أية حال بعيد المنال ويمارسه ذوى الجرأة من الرأسماليين طوال الوقت. إن التركيز على الناس فى أى مؤسسة يوحى بمسألة شديدة الأهمية فيما يتعلق بالاستراتيجية . فالناس فى المؤسسة هم الذين ينفذون الاستراتيجية ويعتمد نجاحها فى النهاية عليهم وعلى قدراتهم و دافعيتهم و ذكائهم ومثابرتهم . وحتى الاستراتيجية المعيبة يمكن أن تؤدى إلى النصر إذا كان الناس فى المؤسسة مكرسين لعملهم وأذكياء وقادرين . وكما تقول كارلى فيورينا المدير العام لشركة هيوليت باكارد :" هذه شركة يستطيع أناسها أن يفعلوا ما لا يقدر على فعله أى أحد آخر." إن الناس فى الشركة أو الإدارة أو القسم هم الذين يترجمون الخطة الاستراتيجية إلى أفعال ، وهم – وليست الخطة ذاتها- العامل الحاسم فى تقرير النصر أو الهزيمة.

النساء

لم نشر بالذكر إلى دور النساء فى هذا الكتاب وخصوصا فيما يتعلق بالتخطيط الاستراتيجى فلم يكن ذلك ضروريا فالنساء لا يختلفن عن الرجال فى قدرتهن على التفكير والعمل استراتيجيا فى عالم المال والأعمال وهذا ما يجب أن يكون واضحا . ومع ذلك فإنه يجب التأكيد على قيمة هذه المسألة فى ختام الكتاب.

فى كتابه الأكثر مبيعا " أعظم جيل" كتب توم بروكاو قائلا:" إن وجه الحرب فى الغالب الأعم هو وجه رجل." والحقيقة أن النساء لم يلعبن دورا تاريخيا كبيرا فى الأعمال الحربية ... على الأقل فى ميدان المعارك نفسها. هل لهذه الحقيقة علاقة بنجاح المرأة فى عالم المال والأعمال المعاصر مع وجود التقارب بين الحرب و المال والأعمال وخاصة فيما يتعلق بالتخطيط الاستراتيجى؟ إن الجواب هو "لا" قاطعة . وهذا جدال مباشر فى هذا الأمر.

حقا لقد غابت النساء عن ميدان المعارك التاريخية . لماذا حدث هذا؟ إن النساء لا تنقصهن الشجاعة أو الفكر الضرورى للأعمال الحربية . كذلك لا تعوزهن غريزة القتل إذا كان الدافع قويا بما فيه الكفاية. إن ما أعوز النساء وما تطلبته الأعمال الحربية دوما هو البراعة البدنية فالرجال بصفة عامة أكبر حجما و أقوى و أسرع ولديهم قوة احتمال أكبر وتشهد على هذا المعايير المزدوجة الحالية لمتطلبات العسكرية الأمريكية فهى بالنسبة للرجال أعلى مما هى للنساء. وقد يحاول البعض الجدال أيضا بأن للأمر بعدا اجتماعيا يجب استكشافه – لقد كان الأولاد الإسبرطيين الصغار يدربون على الأعمال الحربية منذ نعومة أظفارهم وهو ما لم يحدث بالنسبة للفتيات الإسبرطيات. وقد يكون هذا التفسير مقبولا إلى حد ما فى أن الرجال يمكن أن يقوموا بالمتطلبات الجسدية أفضل مما تقدر عليه النساء لكن النقطة الهامة هنا هى أنه ليست هناك متطلبات جسدية مكافئة فى عالم المال والأعمال .

وهذا البعد الذى يحد من قدرة النساء فى الأعمال الحربية ألا وهو القدرة الجسدية لا علاقة له بعالم المال والأعمال ولنتذكر ملاحظة كلاوسفيتز حين قال:" الحرب إشكالية ثلاثية مفارقة من العنف البدائى و الحظ و الفكر." و لنستبدل هذا الاصطلاح " العنف البدائى" باصطلاح آخر وهو "التنافسية لأقصى مدى" والنتيجة هى تعريف فاعل لعالم المال والأعمال محليا وعالميا اليوم : " عالم المال والأعمال هو ثلاثية إشكالية مفارقة من التنافسية لأقصى مدى والحظ و الفكر." وبهذا التعريف يكون عالم المال والأعمال بيئة مثالية تتفوق النساء من خلالها فإنها الحرب بدون إلزامية القدرة الجسدية.

وفيما يختص بالتنافسية إلى أقصى مدى فى عالم المال والأعمال اليوم علينا أن ننظر ألى ميدان الرياضة البدنية فى أى مدرسة ثانوية أو كلية أو فصل وسوف يكون واضحا فى الحال أن النساء أكثر من ند للرجال فى قوة المنافسة.

أما عن قوانين الصدفة فقد كتب يوليوس قيصر قائل:" إن الحظ فى الحرب يحابى الأكثر جرأة. والجرأة كما نعلم لا جنس لها . وأخيرا نأتى إلى المكون الثالث لتعريف عالم المال والأعمال وهو الفكر أو الذكاء وقد أكدنا فى هذا الكتاب على أن الذكاء عامل حاسم فى وضع الاستراتيجية وهى بدورها العامل الحاسم فى نجاح أى مؤسسة للبزنس وهنا-مرة أخرى- نجد أن النساء مساويات للرجال بصفة أساسية فإن اختبارات القدرة التعلمية SAT تُظهر أن النساء يؤدين بدرجة أفضل قليلا من الرجال فى مهارة القراءة بينما يؤدى الرجال بصورة أفضل قليلا فى الرياضيات لكن هذه الاختلافات لا يكاد يكون لها أى مغزى إحصائى.

لم يحدث إلا منذ جيل واحد فقط فى أوائل 1975 أن بدأت النساء بأعداد كافية فى تولى مراتب الإدارة فى عالم المال والأعمال وكانت النتيجة جيدة وآخذة فى التحسن. وحتى فى قطاع التصنيع الذى كان تاريخيا تحت سيطرة الرجال فإن حوالى ثلث المواقع التنفيذية و الإدارية تشغله النساء ويتزايد عدد النساء اللاتى يشغلن الناصب العليا فى أفضل الشركات . ومن بين هؤلاء النساء نجد كارلى فيورينا فى شركة هيوليت باكارد و أندريا يونج فى شركة أفون و شيلى لازاروس فى شركة أوجليفى آند ماذر وجين جاكسون فى شركة وال-مارت و مج ويتمان فى شركة إيباى وماريسا بيترسون فى شركة سن ميكروسيستمز و ستاسى سنيدر فى

يونيفرسال و سينثيا تروول فى شركة ساترن و إلين هانوك فى شركة إكسودوس و أبى كوهن فى شركة جولدمان ساكس وعشرات أخريات . وهؤلاء النساء قادرات على منافسة أى أحد آخر.

لقد كانت الحرب من بداية الزمن حكرا على الرجال لكن عالم المال والأعمال الذى يستخدم المبادئ الاستراتيجية للأعمال الحربية مجال مغاير . وتتبدى فى المادة المعروضة فى هذا الكتاب حقيقة أن النساء بإمكانهن الصعود إلى أعلى مستويات عالم المال والأعمال وهو ما تبدى فى الفقرة السابقة التى تبين أنهن قد وصلن إلى هذا بالفعل. وفى آخر قائمة للخمسمائة مدير عام لأكبر الشركات ذكرت مجلة فورتشن اسم سيدتين والمتوقع أن يرتفع العدد إلى مائة أو أكثر فى العقد القادم . إن هذا هو الزمن الرائع لسيدات الأعمال .

التكتيكات [الإجراءات العملية]

تناولنا التكتيك بشكل مختصر فى الفصل الثالث ولمسناها من مكان إلى آخر فى فصول لاحقة . وحقيقة أنه لم يتم مناقشتها بعمق أكبر لا يقلل من أهميتها وارتباطها بالاستراتيجية .

التكتيكات بطبعها تتوجه للحاضر فهى أعمال وقتية يقوم بها أفراد أو وحدات صغيرة خلال الالتحام مع العدو وهى تتميز بالمرونة وتعتمد على الظروف سريعة التغير ولها أهداف متواضعة و محدودة بالمكان . ويمكن النظر إلى التكتيكات بوصفها استراتيجيات صغيرة ولا تعنى صغيرة تقليلا من أهميتها فهى حاسمة فى تحقيق النجاح سواء فى الحرب أو فى عالم المال والأعمال. ولنتذكر ملاحظة الجنرال باتون حين قال:" تستطيع التكتيكات الجيدة أن تنقذ أسوأ استراتيجية ويمكن للتكتيكات السيئة أن تدمر أفضل استراتيجية." ولكن العكس قد يكون صحيحا . وفى الواقع أن لكلا الاستراتيجية والتكتيك أهميتهما وهما فى الحقيقة تكمل إحداهما الأخرى. وحتى إن كان هذا الكتاب قد ركز بشكل تام تقريبا على الاستراتيجية فإن على القراء ألا يغفلوا عن أهمية المناورة التكتيكية الفعالة فى تنفيذ الاستراتيجية.

المهمة/ الرسالة

لا يجرى تخطيط الاستراتيجية وتنفيذها منعزلين فكلاهما مخطط أولى يستهدف تحقيق مهمة مفهومة بشكل واضح . وقد تم تحديد المهمة كثيرا بوصفها عامل نجاح للاستراتيجيات العشر التى نوقشت فى هذا الكتاب. فبالنسبة للشركة أو الإدارة أو القسم تكون المهمة هى نقطة البداية فى الخطة الاستراتيجية. إن الاستراتيجيات هى الوسائل أما المهمة فهى الغاية وإغفال المهمة يجعل الاستراتيجية خواءً وفوضى لا معنى لها فى النهاية .

ويجب أن تحدد المهمة بشكل أساسى ما هو العمل الذى تقوم به المؤسسة والمبادئ الكامنة من وراء عملها وأهدافها النهائية وما هو وما ليس هو السبب فى وجودها وسواء كانت المهمة فى صياغة مكتوبة مطولة أو فى عدة كلمات واضحة فإن المهمة هى جوهر المؤسسة . إنها نجم الشمال الهادى . ودائما يبدأ وضع الاستراتيجية بتحديد المهمة.

المنافسة

" إن الحرب والعنف هما بوتقة انصهار التقدم الإنسانى." كما كتب الفيلسوف الألمانى إيمانويل كانت . وقد يجادل البعض كانت فى تأكيده مع أن بعض الدلائل التاريخية على الأقل تدعم رأيه: فإن الحرب العالمية الثانية جلبت لنا الطائرة النفاثة والرادار والاتصالات المتقدمة والطاقة النووية و العقاقير العجيبة وما إلى ذلك. لكن ما لا يمكن الجدال فيه هو:" أن المنافسة النشطة العنيفة هى بوتقة انصهار التقدم الاقتصادى" فقد حاربت الشيوعية الرأسمالية معظم القرن العشرين وكان العالم هو المعمل وكان حوالى ستة ملايين من البشر من ثقافات مختلفة وأجناس و إثنيات مختلفة هم فئران التجارب . وانتهت التجربة بانهيار جدار برلين فى 1989 وانفجار الاتحاد السوفيتى من الداخل بعدها بسنتين. لقد انتصرت الرأسمالية تماما على الشيوعية التى فقدت مصداقيتها .

تنطوى الرأسمالية على القتال العنيف بين المتنافسين وعلى الطبيعة الداروينية " البقاء للأصلح" فى المبادرة الحرة لإقامة المشروعات . وكما تتقاتل الجيوش للسيطرة على الأراضى تتقاتل مشروعات الأعمال للسيطرة على قطاعات محددة من السوق. وكما أن الاستراتيجيات العسكرية تتوجه ضد العدو فإن استراتيجيات المال والأعمال تتوجه ضد المنافسين . ويجب على كل نشاط وظيفى فى الشركة سواء فى التسويق أو التصنيع أو التمويل وما سواها أن يضع المنافسة فى الحسبان وهذه هى النقطة الحاسمة فى هذا الكتاب فلكى تكون الاستراتيجية ذات معنى فإن عليها أن تتوجه ضد المنافس.

سمع مجال المال والأعمال لعقد كامل حتى الآن بالشعار المتكرر:" اعرف عميلك." وهذا أمر حسن ولكنه غير كاف وخصوصا مع تقاتل المتنافسين على نفس العميل . ولقد توجهت الاستراتيجيات المعروضة فى هذا الكتاب نحو المنافسة وشعارها: اهزم المنافس وجائزتك هى العميل الذى سوف يسقط فى قبضتك بسهولة. " ويكتب فى هذا مايكل بورتر من هارفارد قائلا:"إن الفشل من نصيب الاستراتيجية التى لا تقوم على التنافس مع الغرماء." والمؤكد أن الاستراتيجية الشاملة تضع العميل فى حسبانها ولكن الغريم هو المنافس الذى يجب أن تُصمم الاستراتيجية لمجابهته وهذا ما شهدناه طوال النقاش فى هذا الكتاب. فعلى سبيل المثال تتحدى شركة سن ميكروسيستمز رائد السوق شركة إى إم سى EMC

فى أجهزة تخزين المعلومات وهى تفعل هذا بواسطة إنتاج وحدات تخزين أصغر وأرخص حيث لا تتميز إى إم سى بالقوة ولذلك تبنت سن استراتيجية الهجوم على نقطة الضعف التى عرضناها فى الخامس من هذا الكتاب. وبينما يكون هناك بُعْد تسويقى بالطبع بالنسبة لشركة سن فإن استراتيجيتها ليست استراتيجية تسويق بحد ذاتها لكنها بالأحرى تتوجه نحو إى إم سى المنافسة وهى تشتمل بالطبع على مكوِّن تسويقى هام.

كان الأمر سيبدو غير منطقى لو أن الجنرال نورمان شوارتزكوف –القائد الأعلى العسكرى لحملة عاصفة الصحراء- لم يضع فى حسبانه العدو، أى العراقيين ،فى استراتيجيته لمهام المشاة والمدفعية والدبابات والقوات الجوية والبحرية. ويكون الأمر غير منطقى بنفس الدرجة فى استراتيجية المال والأعمال لشركة ما أيا كانت هذه الاستراتيجية أن لا تضع فى حسبانها المنافس أو المنافسين. وبرغم عدم المنطقية فكثيرا ما يغيب عن الاستراتيجية وضع المنافسين فى الحسبان. وهنا نعيد النظر فى مثال شركة نيسان.

عُيِّن كارلوس جوشن حديثا مديرا عاما لشركة نيسان للإشراف على تحويل نيسان من الخسارة إلى المكسب. فقد أصابت المشكلات هذه الشركة اليابانية التى تعتبر ثانى أكبر صانع للسيارات ولم يتم إصلاح هذه المشكلات لعدة عقود . وإحدى هذه المشكلات هى الوعى بالمنافس . وفى هذا يقول جوشن:" لا تضحكوا ! فإننى عندما جئت هنا لأول مرة لم تكن هناك معلومات مفصلة عن كيفية تعاملنا فى مواجهة المنافسين." إن التخطيط الاستراتيجى يجب أن يكون متوجها ضد المنافسين.

التقارب بين الحرب والمال والأعمال

نهج هذا الكتاب فى تقديم المعارك العسكرية العظمى واستخلاص استراتيجيات النصر منها للتطبيق فى عالم المال والأعمال يفيد فى تقوية الصلة بين المال والأعمال والحرب. ومن المفيد أن تظل هذه الصلة فى ذهن القارئ على الدوام.

وهناك الكثير من الكتابات المخدِرة عن الوجه الباسم و فوز كلا الغريمين وأحبوا أعداءكم فى فكر المال والأعمال. إن المال والأعمال – كالحرب- هى فى الأساس لعبة خصوم ذات معادلة صفرية و ذات مخاطرات اقتصادية ومهنية على أعلى مستوى وهى تتطلب عقلية شديدة الجدية بمثل ما تتطلب الحروب. وكلما ارتقى الشخص فى عالم المال والأعمال صارت ضرورة هذه العقلية أكثر وضوحا . والمؤكد أن القارئ سوف يستفيد كثيرا من النظر إلى المال والأعمال بوصفها حرب تم التفكير فيها والعمل طبقا لهذا الفهم.

وبينما الصلات بين الحرب والمال والأعمال كثيرة وقوية فإن التركيز فى هذا الكتاب ينصب على واحدة منها فقط ألا وهى الاستراتيجية. ومع ذلك فإن بقية الصلات ذات أهمية كبيرة ويؤدى فهمها إلى الاحترافية فى الحرب المتوحشة فى منافسة عالم المال والأعمال.

نموذج التخطيط الاستراتيجى

نقطة البداية فى تصميم الخطة الاستراتيجية هى النموذج الذى طورناه فى الفصل الثالث والذى تضمن عدة عناصر: المهمة والنظرة الشاملة واستشراف المستقبل ووحدات البناء الاستراتيجى وأهداف الأداء والموارد المطلوبة . والمحتمل أن الخطة بكاملها يمكن اكتمالها فى عشرين صفحة مع إضافة التفاصيل الضرورية.

وبالنسبة للقراء فى المواقع العليا يعتبر التخطيط الاستراتيجى مسئولية أولية أما بالنسبة لمن هم فى غير هذه المواقع فالمقترح أن يمضوا فى عمل نسختهم الخاصة من الخطة الاستراتيجية للشركة أو الوحدة وأن يقدموها إلى إدارتهم العليا دون أن يُطلب منهم ذلك . وقد ينطوى هذا على تجاوز للسلطة ولذلك يجب لأن يتم تناولها ببعض الحساسية .

ومع ذلك فإن بيتر أويبروث المفوض السابق للجنة لعبة البيسبول قال ذات مرة:" السلطة تُمنح بنسبة 20% وتؤخذ بنسبة 80%." وقد تختلف هذه النسبة من شركة إلى أخرى وقد قيل أن : الأفضل أن تطلب العفو عن أن تطلب الإذن. ونشجع القراء على أخذ هذه السلطة وتطوير خطة استراتيجية للإدارة أو القسم أو الشركة بكاملها وبعملهم هذا فإن بروزهم ومعرفتهم بالمؤسسة سوف يرتفعان بدرجة كبيرة والمحتمل أن يتبع هذا تقدمهم فى مسارهم المهنى.

فى السنوات المقبلة سوف يصبح التفكير والفعل الاستراتيجيان المفتاح للوصول إلى قمة المراتب الوظيفية فى مجال المال والأعمال وقد تم استخدام هذا النموذج الاستراتيجى أساسا لشن الحملات العسكرية العظمى ويمكن للقراء أيضا استخدامه فى مجالات المال والأعمال الخاصة بهم فى تنافس نشط سواء على المستوى المحلى أو العالمى.

8. الاستراتيجيات المنتصرة

قدم هذا الكتاب عشر استراتيجيات منتصرة مأخوذة من أعظم معارك التاريخ وأدخلها إلى مجال المال والأعمال وهذه الاستراتيجيات تتناول:

1.الهجوم على موطن القوة
2. تركيز القوات
3.. السيطرة على نقطة الخنق
4. إحداث التغيير فى شركة خاسرة
5. التحالفات
6. الاحتواء
7. الهجوم على موطن الضعف
8. الجاهزية للقتال
9. الصبر
10. الهجوم بلا هوادة

وقد ذكرنا هنا الشركات التى استخدمت هذه الاستراتيجيات بفاعلية ليجد القارئ فيها معايير قياسية أو أساسا لتقييم الأداء.

وتشتمل وحدات البناء الاستراتيجى على عدة من هذه الاستراتيجيات وقد كتب الرئيس الراحل دوايت إيزنهاور قائلا: " لا تتغير المبادئ الاستراتيجية الرئيسية مع الزمن بقدر كبير." وربما أضاف أيضا بأنها قليلة العدد نسبيا . ومهما كانت الحرب – والمال والأعمال امتدادا لذلك - معقدة فليس هناك أكثر من عشر استراتيجيات للحرب ويتم اللجوء إلى واحدة منها أو أكثر اعتمادا على الظروف السائدة.

فى المرة القادمة التى يكون فيها القارئ فى اجتماع للتخطيط وحدثت وقفة قصيرة فى النقاش وبدا أن المجموعة فى حالة عدم يقين عن ما يجب أن تفعله قد يتدخل القارئ قائلا: أتعرفون؟ لقد كنت أفكر وموقفنا يماثل كثيرا الموقف الذى واجه الإسبرطيين فى ثرموبيلاى." وسوف يمضى فى وصف مختصر لاستراتيجية نقطة الخنق الإسبرطية ويكون وصفه حيويا بأقصى ما يمكنه ثم يترجمها مباشرة إلى الظروف السائدة التى تواجه مؤسسته حاليا ومن خلال ما يتبع ذلك من مناقشات تبرز استراتيجية النصر . هذه هى الطريقة التى يمكن بها بالضبط استخدام هذا الكتاب.

9. الاستراتيجية

كلمة استراتيجيا Strategia اليونانية أو الاستراتيجية Strategy عندنا هى بؤرة هذا الكتاب . وقد تطورت استراتيجيا الإسكندر الأكبر المقدونى ذات التوجه العسكرى منذ 2300 سنة إلى الصورة الدقيقة المعقدة للاستراتيجية الحديثة فى الأعمال الحربية. وحرب الخليج بعملياتها المسماة عاصفة الصحراء هى المثال الحديث لاستخدامها . وموضوع هذا الكتاب هو التطبيق الجديد نسبيا للاستراتيجية فى مجال المنافسة فى علم المال والأعمال.

والخطة الاستراتيجية للمؤسسة سواء كانت عسكرية أو فى مجال المال والأعمال هى خطة العمل Blueprint المفصلة وهى تدفع للعمل الموارد البشرية والرأسمالية الأساسية بغرض دفع الخصم إلى خارج الميدان. ولوضع هذه الخطة الاستراتيجية وتنفيذها قوة هائلة . و الحقيقة أن عظماء الحكماء والفلاسفة واللاهوتيون قد تحدثوا عنها طويلا. وعندما تكون المهمة واضحة والاستراتيجيات مفهومة جيدا ويتم تنفيدها بشكل متماسك فإنها تُخضِع لها الحياة والقدر والحظ وكذلك الخصوم. وكثيرا ما تصبح المهمة بالسعى الدءوب حقيقة واقعة وتأخذ معانيها الضمنية بالأنفاس . وقد فهم مكيافيللى هذا جيدا ورغم أنه مات من عدة قرون فلربما ما يزال يخاطب القراء فى هذه اللحظة مباشرة عندما نصح بقوله:"[كن] جريئا مغامرا [فى الخطة الاستراتيجية] ... ومثابرا فى تنفيذها ... وسوف يكللك القدر بالمجد الساطع."

هناك فى قلب وجوهر التفكير الاستراتيجى فكرة عميقة وهى أن بوسع الأمة والجيش ومشروع الأعمال و الفرد أن يقرروا مصيرهم بأنفسهم. فالمصير فى نطاق سيطرتنا وهناك علاقة بين السبب والنتيجة فهناك المهمة فى المقام الأول- جريئة ومغامرة ثم الاستراتيجية بمعنى: الأشخاص والأشياء والمكان والزمان والكيفية التى تتحقق بها هذه المهمة ويلى ذلك التنفيذ الثابت والراسخ للاستراتيجية وأخيرا يأتى النصر وتحقيق المهمة . وصرة العجلة ومحورها لهذا كله هو الاستراتيجية .

لقد غيرت الاستراتيجيات المنتصرة فى ميادين المعارك العسكرية مسار التاريخ ويستطيع القراء استخدام نفس الاستراتيجيات فى عالم المال والأعمال فى عالم اليوم . ويتمنى المؤلف للجميع من الحظ أفضله.

تم بحمد الله فى الأحد 2008/8/3

بورسعيد – مصـــر